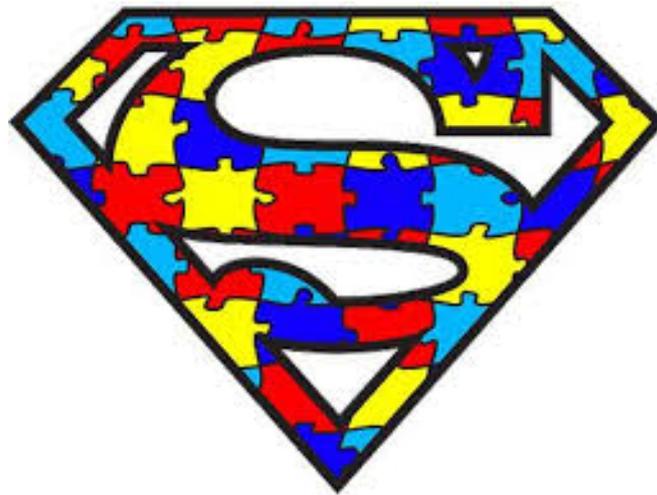


LES ENTREPRISES ADAPTÉES

*Une communauté inspirante de pratiques innovantes
humainement et économiquement*



Janvier 2021

« Le handicap ne peut pas être un handicap ».
Stephen Hawking

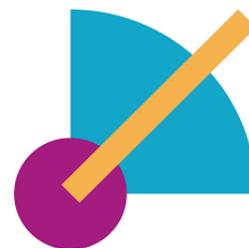


*“Le premier jalon vers une société plus humaine serait d’accepter que les personnes vulnérabilisées par le handicap ont hérité d’un **rôle salubre de veilleur**. Dans notre société d’aujourd’hui, déboussolée, les veilleurs, que sont les personnes fragiles nous indiquent une autre voie pour nous diriger vers une société plus humaine. »*

- *Extrait du livre : Tous intouchables ? de Philippe Pozzo Di Borgo, Jean Vanier et Laurent de Chérissey,*



Une étude de l'Observatoire de la Fabrique Spinoza



Inspirée par **Alexandre Jost**, fondateur de la Fabrique Spinoza

Coordonnée par **Saphia Larabi**, directrice de l'Observatoire Spinoza,
la branche étude de la Fabrique Spinoza.

Rédigée par Saphia Larabi, Emilie Boutan, Emma Caubel,
Xavier Chatron-Colliet, Juliette Harnist, Pierre Sivignon.

Soutenue par un écosystème réuni par **Xavier Pichelin**,
directeur du développement de la Fabrique Spinoza et
Géraldine Dupré, Impresario du Bonheur Au Travail.

Préface

Depuis plus de 30 ans les Entreprises Adaptées apportent une réponse au défi social de l'emploi des personnes en situation de handicap les plus éloignées ou tenues à l'écart du marché du travail. Si les missions inclusives des personnes en situation de handicap par l'emploi durable sont l'origine de l'Entreprise Adaptée, la professionnalisation et l'autonomisation professionnelle des personnes en situation de handicap en est son principe ; et l'appartenance à l'Économie Sociale et Solidaire sa condition.

Comme nous le rappelle Charles Gardou, « *Faire de l'équité consiste à moduler l'action selon les besoins, les désirs, les projets singuliers pour pallier autant que faire ce peu les inégalités de nature ou de situation. Compenser, c'est ce qui est inscrit au cœur de notre loi du 11/02/2005, par ce que les êtres humains, nous le savons, ne sont pas des copies conformes à un modèle unique reproduit en millions d'exemplaires interchangeables. Et bien du coup, il nous faut accommoder, il nous faut accompagner* » comme le font les Entreprises Adaptées.

Les entreprises adaptées peuvent être qualifiées d'inclusives car elles proposent et offrent une réponse à la nécessité d'adapter le contexte et les situations liés au handicap de leurs salariés. Dans cette vision inclusive, l'entreprise adaptée ajuste, accommode, et adapte, non pas pour enclaver, mais pour ne pas laisser sur le bord de la route les femmes et les hommes en situation de handicap. L'Entreprise Adaptée trouve son origine à travers le principe de la compensation des différentiels de productivité. Mais compenser, ce n'est pas « assister », c'est adapter, aménager, pondérer, et agir dans le monde professionnel pour tenter de rétablir une égalité dans la vie de chacun.

Le plus de l'entreprise inclusive, c'est l'idée que la diversité des silhouettes humaines, des compétences humaines, méritent d'être prise en compte. Nous devons façonner nos activités à la propre mesure de chacun pour qu'ils puissent pleinement se réaliser. C'est l'originalité très forte du modèle de l'Entreprise Adaptée inclusive.

« Bien faire et se tenir en joie », voici les ingrédients du Dirigeant de l'Entreprise Adaptée pour tenter humblement de participer à faire Société... Alors continuons... Ensemble....

Cyril Gayssot, Président de l'UNEA,
Union Nationale des Entreprises Adaptées

Le quotidien de l'Entreprise Adaptée est d'adapter le contexte et l'environnement de travail aux possibilités de leurs collaborateurs. Aujourd'hui, tout comme Monsieur JOURDAIN, les dirigeants des Entreprises Adaptées accommodent quotidiennement ces contextes sans parfois en avoir pleinement conscience. C'est inscrit dans les gènes de l'Entreprise. C'est notamment pour cela que les Entreprises Adaptées ont cherché à multiplier les activités afin de répondre aux besoins singuliers de leurs salariés en situation de handicap. Cet ouvrage a pour but de mettre en avant les pratiques quotidiennes des dirigeants des entreprises adaptées afin de les partager à l'ensemble des employeurs qui veulent participer à la construction d'une société inclusive.

Sébastien Citerne,
Délégué Général de l'UNEA



Source : ©antennesdepaix.org

Présentation Fabrique Spinoza

La Fabrique Spinoza est le mouvement du bonheur citoyen, visant à placer le bonheur au cœur de notre société.

Née d'une double réalisation, d'une part que le bonheur est un sujet essentiel pour tous mais rarement explicitement et d'autre part que des connaissances scientifiques existent sur le bonheur mais peu diffusées, la Fabrique Spinoza a pour mission de réintégrer la notion de bonheur au cœur de nos sociétés.

Elle se compose de **l'Observatoire Spinoza** la branche étude qui produit des savoirs pour inspirer la société, d'**Action Spinoza** la branche accompagnement qui guide les organisations pour les transformer et de « **Passeurs du bonheur** » la communauté des bénévoles actifs qui agissent dans les territoires pour amplifier le mouvement. Elle est constituée de citoyens compétents, pluridisciplinaires et engagés civiquement mais non partisans politiquement.

Créée en janvier 2011, la Fabrique Spinoza est une association non-lucrative - visant à favoriser le bonheur citoyen. Déclaré l'un des **12 principaux think-tanks français** par « Acteurs Publics », celui-ci est aussi Correspondant en France de « Wikiprogress », projet de mesure du bien-être sociétal hébergé par l'OCDE, et Coordonnateur d'une commission de l'ONU visant à déployer la résolution 065/39 sur le bien-être comme finalité du développement. Il est enfin membre de la Commission Présidentielle dite « Attali II » pour l'Economie Positive.

Son activité est régulièrement couverte par l'ensemble des médias nationaux et régionaux. À ce jour, la Fabrique Spinoza est suivie par plus de 20 000 abonnés et regroupe désormais plus de 500 membres actifs - les Passeurs - en France et autres pays francophones (Bénélux, suisse, Maghreb, Québec et jusqu'à Nouméa).

Cette communauté de « passeurs du bonheur », heureuse et contagieuse, agit dans les territoires en faveur du bonheur citoyen et s'inscrit dans les thématiques relatives au travail, à la santé, à la démocratie, à l'éducation, à la fraternité, à la richesse, etc.

Contactez-nous

Une question sur l'Étude ? observatoire@fabriquespinoza.org

Une question générale ? contact@fabriquespinoza.org

www.fabriquespinoza.org

Table des matières

INTRODUCTION	12
PARTIE A : CONTEXTUALISATION : QU'EST-CE QUE LE HANDICAP ?	14
A1. Origines et grands mouvements du concept et politiques publiques dédiées	14
1. Etymologie : origine du mot	14
2. Grandes étapes de l'histoire de la notion de handicap	14
3. D'une logique de charité, de solidarité, à l'inclusion sociale	16
A2. Définir le handicap : différents contours, approches et classifications du handicap	17
1. Un revirement de paradigme	17
a) De la déficience à l'environnement inadapté	17
b) Evolution des classifications des handicaps, de la pathologie au fonctionnement	18
2. La reconnaissance du travailleur handicapé	18
a) La qualité de travailleur handicapé	19
b) La question de la reconnaissance : vers une reconnaissance intégrative	20
3. Le spectre du handicap : des réalités variables	21
a) Une approche multiple du handicap : normative, économique et humaniste	21
b) Un spectre infini	21
c) Le cas de troubles envahissants	21
d) La question des frontières : où placer le curseur du handicap ou de la différence ?	22
A3. Portraits inspirants de personnes en situation de handicap	23
1. Portrait robot du handicap en France	23
a) Difficulté d'avoir des chiffres fixes	23
b) Chiffres statistiques globaux	24
c) Travail et handicap : quels chiffres ?	24
d) Éclairage européen et international	26
e) Les statistiques existantes : portrait robot du handicap en France	27
2. Portraits incarnés : personnalités célèbres et héros du quotidien	28
a) Art et handicap	28
b) Sport et handicap	29
c) Philosophie de vie et handicap	30
d) Scientifique et Handicap	30
e) Politique et handicap	30
f) Affaires et handicap	31
g) Qu'est-ce que la beauté ?	32
3. Au coeur de ces portraits, une force essentielle : la résilience	32
A4. Vers une psychologie positive du handicap	34
1. Psychologie positive et Handicap, une apparente incompatibilité, riche de ressources multiples	34
2. La recherche de qualité de vie et la valeur de l'adaptation hédonique	35
3. Une invitation à développer les pouvoirs de l'autodétermination	36

4. Une invitation à s'appuyer sur les forces de chacun	38
PARTIE B : BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES ADAPTÉES	41
B1. Les entreprises adaptées	42
1. Définition des entreprises adaptées	42
a) Spécificité des entreprises adaptées	42
b) Missions et vocation des entreprises adaptées	42
2. L'inspiration au sein des entreprises adaptées	43
a) Les entreprises adaptées de référence : une enquête de terrain	43
b) Le cadre vertueux des entreprises adaptées : pratiques innovantes et inspirantes	43
c) Un parcours humain et organisationnel	44
B2. Accessibilité et aménagement de l'espace	45
1. L'accessibilité des bâtiments	45
2. Accessibilité des déplacements : la question des transports	49
3. Aménagements des postes de travail	50
a) Soins du salarié et aménagement d'horaires de travail	50
b) Concevoir des espaces de repos	51
c) Une innovation constante pour l'adaptation	51
4. Soins du corps du salarié	52
a) Adapter les postures	52
b) Agir sur les corps au travail : une nécessité pour tous	53
c) Le double rôle des exosquelettes	54
d) Le corps en mouvement : le Sport en entreprise	55
e) Des activités bien-être : relaxation	56
5. Expérimenter la sensorialité	58
a) Concevoir des espaces sensoriels	58
b) Limiter les stimuli sensoriels : la privation fructueuse	59
B3. RH - Recrutement	63
1. Obligation légale et contexte d'inclusion	63
2. Le désir de travailler de la personne en situation de handicap	65
3. Des processus variables, une voie classique et une voie d'insertion professionnelle via Pôle emploi	66
a) Des modes variables de recrutement, proche des processus de l'entreprise classique	66
b) Illustration du processus Cap Emploi chez Deastance	66
c) Illustration du processus de recrutement chez Handirect	67
d) Illustration du processus de recrutement chez Bretagne Ateliers	67
4. Un processus win-win centré sur l'individu : l'avantage de l'adaptation	67
5. Intégration : l'accueil du nouvel arrivant et attribution d'une personne ressource	68
a) Illustration des phases de recrutement dans l'entreprise adaptée Yumaincap	69
b) Diversifier les profils, source de performance	70
B4. Le management - Personnel encadrant	71
1. Le management bienveillant	71
2. Le management de proximité	73

3. Le management serviteur	75
4. Le management collaboratif	76
a) Le salarié agent de décision	76
b) La méthode collaborative : CRISTAL	77
c) Des manifestations multiples : le modèle inspirant d'Elise Atlantique	78
d) Un modèle bénéfique pour tous	78
5. Le management par le jeu	79
a) Les bienfaits du jeu en entreprise	79
b) Des manifestations du jeu en entreprise	79
c) Les pouvoirs de la gamification	79
d) Une pratique bénéfique pour tous	80
6. Le management positif	80
a) Capitaliser sur les forces	80
b) Un changement de paradigme et un appel à la résilience	81
c) Manifestation : chacun ses différences et ses forces	81
d) Un mode de management bénéfique à tous	81
B5. Communication - Fluidifier communication interpersonnelle et socialisation	82
1. Freins évoqués et premiers constats	83
a) Lutter contre les préjugés	83
b) Le manque d'occasion réelle alimente une exclusion de fait : résultat du Baromètre de la fraternité 2019	84
2. Favoriser la rencontre	85
a) Créer la rencontre	85
b) Organiser la convivialité	85
3. La communication : facteur clé de réussite	86
a) Concevoir des espaces d'échanges pour la libre expression des émotions	86
b) Gestion des conflits	86
c) Le soutien des encadrants, un climat de bienveillance	87
4. Coacher les valides	87
a) Le valide en minorité	87
b) L'accompagnement des aidants	88
c) Des méthodes de sensibilisation innovantes	88
5. Éduquer à l'empathie, Vis ma vie	89
a) La réalité virtuelle, outil de sensibilisation du vis ma vie	89
b) Vis ma vie de personne en situation de handicap	90
c) Vivre la cécité et l'éveil des sens	90
d) Empathie et soins du quotidien	91
6. Concevoir des guides de communication	92
a) Nécessité de spécifier les règles : normer et normaliser	93
b) Quelques règles pour une communication effective	94
c) Co-construction de chartes	95
d) Jouer pour normer	96
7. Gérer les émotions et développer l'intelligence émotionnelle	96
a) Une communication authentique	96

b) Exprimer ses émotions	97
c) L'intelligence émotionnelle en action	98
8. Le chien guide comme médiateur	99
a) Le cas spécifique de la déficience visuelle et la présence des chiens guide dans l'espace de travail : un lien social adapté	99
b) La valeur de la présence des animaux de compagnie et chien guide au sein de l'espace de travail.	99
c) Une libre circulation des chiens guides établie en droit et limitée en fait	100
9. Communication externe et satisfaction client	101
B6. Organisation de la production et gouvernance	102
1. L'organisation en unités de travail	102
a) Le nombre de Dunbar ou la taille optimale des groupes humains	102
b) En pratique : des petites unités de travail pour des relations de qualité	103
c) En pratique : de petits îlots projets pour favoriser la coopération	103
2. La relation aux outils de travail	104
a) Des outils adaptés	104
b) Des logiciels adaptés	105
c) Repenser les outils de travail	105
3. La relation au temps	106
a) Aménagement du temps de travail	106
b) L'écoute du rythme de chacun et invitation à la "slow life"	109
4. Gouvernance : processus de décision pour construire une vision partagée	111
a) Amélioration continue du travail	112
b) Open book management	112
c) une vision partagée et ouverte	113
PARTIE C : LES ENTREPRISES ADAPTÉES : VERS UNE SOCIÉTÉ INNOVANTE ET INCLUSIVE	116
C1. Les entreprises adaptées, un cadre respectueux et inspirant	117
1. La discorde darwinienne et le droit de vivre avec ses fragilités	117
2. L'imperfection de la nature devient force	118
3. Nommer, c'est faire exister	118
a) La théorie de la minorité	118
b) L'effet hawthorn ou quand la sollicitation produit un effet positif	119
c) L'effet wall street ou l'importance d'un cadre	119
Zoom : le chemin d'Entreprise Adaptée à Société Inclusive	119
4. Le Flow, parabole de l'adaptation	120
C2. Les entreprises adaptées, un modèle aux effets économiques bénéfiques	121
1. L'entreprise adaptée, un modèle microéconomique inspirant	121
a) Inclusion et performance	121
b) Le Bonheur au travail : un intérêt financier.	122
c) Les entreprises adaptées : un modèle de responsabilité sociétale	123
2. L'entreprise adaptée, un modèle macroéconomique bénéfique	124
a) La santé des travailleurs comme enjeu économique et sociétal	124
b) Le chômage des travailleurs handicapés, une problématique aux multiples solutions	125

c) L'impact économique de la crise sanitaire sur les travailleurs handicapés et les entreprises adaptées	126
C3. Vers une société inclusive	127
1. Les bénéfices de la mixité	127
a) Les multiples bienfaits de la mixité : source de productivité, d'attractivité, de créativité, d'ouverture, image de marque	127
b) La mixité, un atout pour tous : quand les hommes s'engagent	128
2. Les bénéfices de la diversité	128
a) Les multiples bienfaits de la diversité culturelle : source de productivité, d'attractivité, de créativité, d'ouverture, image de marque	129
b) Les outils de la diversité culturelle	130
3. Vers une société inclusive	130
a) Intégration, inclusion, inclusif	130
b) Inclusion, liens et cohésion sociale	131
c) Au coeur de l'inclusion : refaire société	132
Pour une société inclusive	134
REMERCIEMENTS	135
Merci aux équipes de la Fabrique Spinoza,	135
Merci au partenaire de l'Étude : L'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA)	135
Merci aux contributeurs de l'Étude	136
Entreprises adaptées et assimilées	136
Structures spécialisées autour du handicap	139
Particuliers	140
Merci à l'équipe relectrice	140
ÉCOSYSTÈME FABRIQUE SPINOZA	141
Bibliographie	142

INTRODUCTION

« *La manière dont une société favorise l'insertion des personnes handicapées est révélatrice de son degré d'humanité* »

Simone Veil

Il y a un an tout juste, en octobre 2019, Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza, se réjouissait de participer à Pau au lancement de **l'Inclusive Tour**. À l'initiative du Conseil de l'inclusion dans l'Emploi, et avec le soutien du Ministère du Travail, l'UNEA a mobilisé des acteurs majeurs de l'économie inclusive en France (APF Entreprises, Agefiph, UNAPEI, MOUVES, Pôle Emploi, METI...) pour organiser en 16 étapes un Tour de France pour booster l'emploi des personnes en situation de handicap. Nul ne sait ce dont l'avenir sera fait et après 2 belles étapes réalisées à Strasbourg et à Lyon rassemblant plus de 700 participants, la crise sanitaire 2020 sonne le coup d'arrêt.

La question de l'emploi des personnes en situation de handicap est une préoccupation prégnante. En France, plus de 500 000 demandeurs d'emploi sont en situation de handicap, avec une augmentation de 98% entre 2011 et 2018 et un **taux de chômage** deux fois plus élevé que de tout le public sans emploi. La **réforme** des entreprises adaptées initiée par la Loi du 5 Septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et la refonte de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2020 ouvrent de formidables opportunités à l'engagement des entreprises en faveur du travail de personnes en situation de handicap. Comment stimuler l'emploi des personnes en situation de handicap ?

“Le handicap ne peut pas être un handicap” disait Stephen Hawking, célèbre physicien en situation de handicap du fait d'une sclérose latérale amyotrophique. Les chercheurs en psychologie positive, la science du fonctionnement optimal des individus et des organisations, se sont également emparés du sujet pour mettre en lumière les **ressources du handicap** encore parfois défini de manière restrictive et partielle comme une défaillance du fonctionnement. Il nous semble que la véritable question, mise en lumière par le modèle des entreprises adaptées, est : comment cette prétendue “défaillance” interagit-elle avec les capacités d'une personne et comment la société y répond-elle ?

Au-delà d'une approche pathologique et centrée sur l'individu, le handicap relève d'une approche environnementale d'une société qui s'adapte, qui accueille, qui compense, qui révèle. Le handicap est au cœur du contrat social, et de notre manière de vivre ensemble. En cela le professeur Brasscock de l'université du Colorado déclare : *“Le handicap existe à l'intersection des **demandes individuelles** relatives à une déficience donnée et de l'**interprétation de la société** sur la déficience et plus largement du **contexte économique et politique**”* (Braddock & Parish, 2002) Au-delà d'une question individuelle de ceux qui n'ont pas choisi leur destin, la question du handicap nous offre l'opportunité de relever **un défi sociétal**.

Charles Gardou, anthropologue, professeur d'université et expert des questions de handicap, de vulnérabilité et de la diversité, nous invite à redonner la parole aux personnes elles-mêmes qu'il considère comme « **experts de l'intérieur** ». En effet, les personnes en situation de handicap sont les premières expertes de ce qu'elles vivent, au sens étymologique de « ceux qui font l'épreuve de ». C'est ainsi que la Fabrique Spinoza est allée à la rencontre de certaines personnes en situation de handicap, et des dirigeants d'entreprises adaptées pour mieux comprendre leurs expériences. Cette étude, ainsi nourrie de cette **série d'entretiens**, est parsemée de portraits inspirants et de verbatim spontanés.

Notre Etude repose sur **un triple enjeu** : d'une part, mieux **comprendre la notion de handicap** et dépasser les préjugés qui l'entourent (partie A) ; d'autre part, **valoriser les remarquables pratiques existantes, bienveillantes ou innovantes** qui foisonnent au sein des entreprises adaptées et dont les entreprises classiques pourraient bien s'inspirer (partie B) ; enfin, de démontrer que le modèle des entreprises adaptées fonctionne humainement et économiquement en mettant au jour l'**impact économique et sociétal** de telles organisations (partie C).



Source : ©antennesdepaix.org

PARTIE A : CONTEXTUALISATION : QU'EST-CE QUE LE HANDICAP ?

MIEUX COMPRENDRE LE HANDICAP POUR CHANGER LE REGARD, AU DELÀ DES NORMES ET PRÉJUGÉS, LES ÉCLAIREURS

*“Si on veut changer la donne, il va falloir qu'on comprenne déjà tout ce qu'est le handicap”
Cyril Gayssot, président de l'UNEA*

Qu'est-ce que le handicap ? Avant d'explorer le fonctionnement et les bonnes pratiques des entreprises adaptées, un retour sur la notion de handicap s'impose. En effet, comme l'exprime Cyril Gayssot, président de l'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA), dans la citation ci-dessus, la compréhension de la nature du handicap, dans toute sa complexité et sa diversité, est primordiale à toute action en la matière. Il s'agit de mieux comprendre cette notion et les réalités qu'elle implique afin de changer le regard que nous portons sur le handicap, au-delà des normes et des préjugés.

A1. Origines et grands mouvements du concept et politiques publiques dédiées

Afin de bien comprendre la notion de handicap, il convient de revenir sur les origines du mot et les grands mouvements du handicap, les évolutions historiques et des politiques publiques du handicap.

1. Etymologie : origine du mot

Étrangement, le mot handicap est issu de l'expression anglaise “hand in cap”, littéralement “main dans le chapeau”. Cette **expression renvoie à un jeu** de trocs courant au sein de la Grande Bretagne du 16ème siècle : les joueurs échangent des objets personnels sous le regard d'un arbitre qui veille à l'équivalence des biens afin d'assurer **l'égalité des chances des joueurs**. Le terme “handicap” désignait alors la situation défavorable d'un joueur récupérant un mauvais lot. Ainsi l'origine même du mot désigne une situation négative, à perte. Né dans l'univers du jeu, l'expression atteint ensuite celui du sport équestre et des représentations artistiques comme dans les cirques avant de devenir sociétal.

2. Grandes étapes de l'histoire de la notion de handicap

Chassées hors de la cité dans l'**Antiquité**, assimilées aux indigents au **Moyen-Âge** c'est-à-dire aux voleurs et vagabonds, les personnes porteuses de handicap sont synonymes de

mauvais présage, de colère des Dieux et donc d'exclusion, de pauvreté, infirmité, incapacité, marginalisation... Un tournant opère à la **Modernité** : l'une des premières interventions politiques du handicap date ainsi de la création de l'Hôtel des Invalides par Louis XIV en 1670 afin de prendre soin des soldats. Cela étant au-delà de l'aspect humanitaire du soin prodigué aux soldats, il s'agit d'une logique de contrôle du vagabondage. Les **Lumières** font évoluer la logique d'enfermement en plaidant l'égalité des esprits (Diderot) en créant des écoles spécifiques (L'Abbée de l'Épée pour les sourds muets) ou des institutions (Valentin Haüy pour les aveugles). Puis, avec Pinel, vint la naissance de la psychiatrie. Progressivement, les progrès de la médecine viennent se saisir du sujet du handicap tandis que le **premier conflit mondial** multiplie les invalides de guerre. On parle alors, plutôt que d'infirmité, d'invalidité. Le **second conflit mondial** quant à lui a vu le régime nazi opérer un programme d'extermination des personnes porteuses de handicap physique ou mental. À la **Libération**, le monde se construit et apparaissent les premières lois, les premières associations de défense des personnes en situation de handicap, ainsi que les premiers textes internationaux relatifs aux droits des personnes handicapées. On citera notamment dans **les années 70** la loi du 30 Juin 1975, texte de référence porté par Simone Veil ministre de la santé et créant la politique publique sur le handicap ainsi que l'adoption le 9 décembre 1975 par l'Assemblée générale des Nations unies d'une déclaration des droits des personnes handicapées. Dès lors, les **textes internationaux** viennent mettre l'accent sur les droits fondamentaux des personnes en situation de handicap comme en témoignent notamment la signature et la ratification de la Convention du 13 décembre 2006 relative aux droits des personnes handicapées (l'un des traités les plus ratifiés au monde) ou le programme de l'ONU des 17 objectifs de développement durable à l'horizon 2030 (on retrouve dans ce texte 11 références aux droits des personnes handicapées). Il s'agit notamment d'inviter les États à lutter contre les discriminations dont sont victimes les personnes en situation de handicap, élargir l'accessibilité, s'orienter vers plus d'inclusion et enfin s'adapter au vieillissement de la population.

Quelques dates clés et textes phares

- **La Loi du 31 Mars 1919 portant droit à réparation des mutilés de guerre.** Au sortir de la guerre l'Etat considère qu'il a une dette nationale envers les soldats blessés. La loi propose une pension d'invalidité aux mutilés de guerre et des aides financières afin de réintégrer ces invalides dans la vie active. Allocations pour l'apprentissage et pour compenser un éventuel manque de rendement dans les entreprises.
- **Années 1930** : de nombreuses associations telles que l'Association des Paralysés de France changent leur perception des personnes handicapées délaissant l'origine du handicap pour se concentrer sur les manières d'intégrer l'individu dans la société et le monde du travail.
- **La Loi du 30 Juin 1975 d'orientation en faveur des handicapés** est un texte de référence qui crée la politique publique sur le handicap présentée par Simone Veil alors ministre de la santé. La loi définit clairement trois droits fondamentaux pour les personnes handicapées (Enfants et Adultes) : le droit au travail, le droit à une garantie minimum de ressources par le biais de prestations (AAH, etc.) et le droit à l'intégration scolaire et sociale.
- **La loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés** oblige les entreprises à employer au moins 6% de travailleurs handicapés. La loi crée l'Association de Gestion du Fond pour l'Insertion Professionnelle des Personnes

Handicapées (AGEFIPH) à laquelle doivent contribuer les entreprises n'embauchant pas les 6% de TH. Les fonds de l'AGEFIPH servent à la formation, l'insertion et la création d'activités pour les personnes handicapées.

- **La Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées** crée le statut d'Entreprise Adaptée qui remplace le régime des Ateliers Protégés. La loi définit pour la première fois, en droit français, le handicap, et répond à la volonté d'accroître l'accessibilité des personnes handicapées.
- **La Convention des Nations Unies relative aux droits des Personnes Handicapées (CDPH) du 13 décembre 2006** assure la protection des droits et libertés fondamentales des personnes handicapées. Entré en vigueur le 3 mai 2008, ce traité permet une meilleure visibilité des problématiques des personnes handicapées au niveau mondial, ainsi qu'une évolution du code du travail, assurant l'égalité des travailleurs handicapés et non handicapés.
- **En septembre 2015**, les Nations Unies ont adopté 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Le plan s'attache particulièrement aux droits des personnes handicapées, notamment en entreprise, et vise à pallier les difficultés économiques, sociales, environnementales d'ici 2030.
- **La Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel** renforce et élargit le cadre d'intervention des entreprises adaptées. Elle représente une étape importante vers un marché du travail et une société plus inclusive.

3. D'une logique de charité, de solidarité, à l'inclusion sociale

Ce rapide rappel historique met en lumière le passage **d'une logique de charité à celle d'inclusion sociale**. En effet, progressivement, le vocabulaire et les intentions se sont transformés, passant de l'infirmité à l'invalidité. Le terme **infirmité**, du latin *infirmitas*, renvoie à la faiblesse et à la maladie alors que le terme **invalidité** quant à lui, renvoie à la reconnaissance d'une perte de capacité de travail ou de gain, évaluée à -2/3. L'époque contemporaine, appuyée par les engagements internationaux, s'est donc acheminée vers une **reconnaissance** des droits des personnes en situation de handicap et davantage d'inclusion. Didier Eyssartier, directeur général de l'Agefiph constate ainsi "*Nous sommes passés d'une logique de solidarité à une véritable volonté d'intégration de celles et ceux qui ont un handicap*"¹.



LES FARDEAUX EXCESSIFS
NE SONT PAS LES GENS QUI N'ONT
PAS DE JAMBES OU PAS DE BRAS.

LES FARDEAUX EXCESSIFS,
CE SONT LES GENS QUI
N'ONT PAS DE CŒUR

Stéphane Laporte

Les évolutions récentes poursuivent cet objectif d'inclusion sociale des personnes en situation de handicap. La Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (entrée en vigueur le 1er janvier 2019) élargit le cadre d'intervention des entreprises adaptées,

¹ Wanwanscappel, Ghyslaine, et al. "Personnes en situation de handicap, des citoyen-ne-s comme les autres ?" 17 mai 2017. URL : <https://next.humanite.fr/personnes-en-situation-de-handicap-des-citoyen-ne-s-comme-les-autres-636164>

le statut légal et matériel, l'extension de l'obligation d'emploi des Travailleurs Handicapés pour les entreprises et une volonté de conforter l'ancrage économique et territorial des entreprises adaptées. Désormais, pour être agréées, les entreprises adaptées devront embaucher au minimum **55% de travailleurs handicapés dans l'effectif salarié total**. Souhaitant instaurer un monde du travail plus inclusif, cette loi fait également la part belle à diverses expérimentations qui seront conduites jusqu'en 2022 en créant différentes **réponses accompagnées pour soutenir de nouvelles formes de parcours**. C'est le cas notamment des CDD "Tremplin" et les **Entreprises Adaptées de Travail Temporaire (EATT)** qui visent à favoriser la réalisation des projets professionnels des Travailleurs handicapés des Entreprises Adaptées, une réponse accompagnée pouvant s'accomplir au sein d'autres employeurs privés et publics. Les "**CDD Tremplin**" par exemple proposent ainsi aux salariés ayant la Reconnaissance de Travailleur Handicapé d'être formés par l'Entreprise Adaptée avant de réaliser son projet professionnel notamment au sein d'autres employeurs non adaptés privés ou publics. Cette loi souhaite accroître l'**accès à l'emploi** des personnes en situation de handicap. En développant plus de liens et de relations entre entreprises adaptées et entreprises "classiques", les différents acteurs du marché du travail peuvent partager les bonnes pratiques et savoir-faire, s'inspirant chacun mutuellement. Créer de telles passerelles permet d'accroître la visibilité des Entreprises Adaptées, et ce faisant de permettre aux plus éloignées du marché du travail d'être formées, et de travailler en entreprise. L'État, en augmentant les crédits alloués aux Entreprises Adaptées (qui ont augmenté de 15,62 M€ entre 2018 et 2019 - UNEA) vise à faire entrer 40 000 nouveaux travailleurs en situation de handicap dans le secteur adapté d'ici 2022. L'objectif annoncé étant d'arriver à un total de 80 000 emplois dans le secteur adapté en 2022 contre 40 000 en 2018, soit de doubler le nombre de TH en EA en l'espace de 4 ans.

A2. Définir le handicap : différents contours, approches et classifications du handicap

La définition du handicap est, somme toute, relativiste. Le handicap est une notion fluctuante et multiple. En 2011, l'Organisation Mondiale de la Santé publie le premier rapport mondial sur le handicap. Le handicap y est défini comme une **notion complexe, évolutive, multidimensionnelle et controversée**.

1. Un revirement de paradigme

Qu'est-ce que le handicap ? Les critères de définitions relatifs au handicap ont considérablement évolué ces dernières années, opérant un réel changement de paradigme.

a) De la déficience à l'environnement inadapté

Le handicap peut être défini comme **une déficience**, une limitation fonctionnelle, une restriction des capacités d'un individu en raison de difficultés variables : psychologiques, intellectuelles, sociales ou physiques. C'est une approche négative qui a longtemps prévalu. Le handicap y est pensé sous un angle utilitariste, réduit à une déficience, une limitation, un manque à gagner, une perte...

Cette perception évolue et l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) apporte désormais un autre regard sur le handicap accentuant, plutôt que la déficience, **l'environnement inadapté**

et invitant à agir pour compenser les inégalités de moyens. C'est un regard social expliqué ainsi : « *Le handicap n'est pas simplement un problème de santé. Il s'agit d'un phénomène complexe qui découle de l'interaction entre les caractéristiques corporelles d'une personne et les caractéristiques de la société où elle vit. Pour surmonter les difficultés auxquelles les personnes handicapées sont confrontées, des interventions destinées à lever les obstacles environnementaux et sociaux sont nécessaires.* »

Ainsi, progressivement, la question du handicap s'élargit et se déplace du champ de la personne (une déficience) à celle du contexte (un environnement inadapté). Cela signifie que le handicap ne se résume pas à une difficulté de la personne quelle qu'elle puisse être (physique, psychique, motrice, émotionnelle...), il s'agit plutôt, nous dit Charles Gardou, auteur de *La société inclusive, parlons-en !*, d'une situation qui résulte d'un contexte : « *Le handicap est une **rencontre** entre une **déficience** avérée et un **contexte** qui l'entrave ou le facilite* ». S'ensuit un appel à la société d'aménager le contexte via des ajustements nécessaires.

b) Evolution des classifications des handicaps, de la pathologie au fonctionnement

Portée par ce regard social, la classification des handicaps évolue. Depuis les années 80, la **Classification Internationale des Handicaps** (CIH) était constituée autour de trois dimensions du handicap : les *déficiences* (une anomalie structurelle ou fonctionnelle du corps), les *incapacités* (restriction des activités due aux déficiences) et les *handicaps* (limitations en termes de réalisation d'un rôle social). Désormais cette classification est rebaptisée **Classification Internationale du Fonctionnement**, du handicap et de la santé afin d'ancrer l'aspect social du handicap. Ce faisant, les éléments déterminants sont alors : le corps, les activités et la participation. C'est ainsi également, que le langage évolue et nous invite à parler, plutôt que de personnes handicapées, de **personnes en situation de handicap**.

C'est dans ce prolongement que naît la **loi du 11 février 2005** pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. L'**article 114** de ladite loi définit le handicap comme « *toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou trouble de santé invalidant* ».

Ce faisant, la loi définit **5 grandes familles de handicap** : le handicap moteur, le handicap psychique, le handicap mental, le handicap sensoriel, et les maladies invalidantes.

2. La reconnaissance du travailleur handicapé

La reconnaissance du travailleur handicapé est un enjeu protéiforme. Cette reconnaissance ne se limite pas à la reconnaissance administrative de la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé et permet d'avancer vers plus de bonheur au travail et vers une société plus inclusive.

a) La qualité de travailleur handicapé

La qualité de travailleur handicapé est une démarche administrative encadrée octroyant un titre de **Reconnaissance de Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH)** laquelle permet d'améliorer les conditions de travail et invite à une reconnaissance optimale de l'individu sur son lieu de travail.

Le cadre légal de la RQTH

Au niveau professionnel, l'article L5213-1 du Code du Travail définit le travailleur handicapé comme « *toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales ou psychiques* ». Il convient donc d'évaluer la perte d'autonomie.

La **reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé** est une décision administrative accordant aux personnes en situation de handicap une qualité leur permettant de bénéficier d'aides spécifiques. Celle-ci vise à faire reconnaître l'aptitude au travail, selon les capacités liées au handicap. Les démarches s'effectuent auprès de maison départementale des personnes handicapées (MDPH). La reconnaissance est attribuée par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH).

Cette reconnaissance est accordée aux différentes **catégories de personnes visées à l'article L5212-13 du Code du travail**. Cela comprend les travailleurs reconnus handicapés par la CDAPH et également les victimes d'accident du travail ou de maladie professionnelle ayant une incapacité permanente d'au moins 10%, les titulaires d'une pension d'invalidité à condition que cette invalidité réduise au moins des deux tiers leur capacité de travail ou de gain, les titulaires de la carte mobilité inclusion portant la mention « invalidité » selon l'article L. 241-3 du Code de l'action sociale et des familles, les personnes titulaires d'une pension militaire d'invalidité, les personnes titulaires d'une allocation ou rente d'invalidité délivrée par la protection sociale des sapeur-pompiers ou les titulaires de l'Allocation adulte handicapé (AAH).

Cette reconnaissance permet l'octroi de différents **droits et prestations** à la personne en situation de handicap. Notamment, les services et aides financières de l'Agefiph ; une orientation vers un établissement ou service d'aide par le travail, vers le marché du travail ou vers un centre de rééducation professionnelle ; une aide à la formation ; les services du Réseau Cap Emploi, des aménagements de travail...

La RQTH source d'amélioration des conditions de travail

Outre l'allocation de droits, cette **reconnaissance permet d'améliorer les conditions de travail** de la personne en situation de handicap.

Le témoignage d'une collaboratrice interviewée par une chargée de recrutement référente handicap du **Groupe Réside Etudes** est éloquent. Avouant que si nombreux sont mal à l'aise face à cette appellation, elle rappelle que le handicap n'a pas à être divulgué et, forte de son expérience, encourage à la reconnaissance administrative : "*Pour tous types de handicap, lourds ou légers, se déclarer RQTH permet d'améliorer ses conditions de travail.*"

Emmanuelle Burel, fondatrice de la start-up **Bbird**, sensibilise l'ensemble des salariés sur ce sujet et les encourage à solliciter une reconnaissance RQTH. Le frein majeur est la peur d'être étiqueté. Or la RQTH permet d'agir sur la qualité de vie des travailleurs en situation de handicap en allouant des aménagements spécifiques par exemple du poste de travail pour un bureau adapté ou des horaires pour pouvoir prendre un jour de congé pour rendez-vous médical. Il y a un manque de **connaissance** patent de ce que peut faire l'entreprise pour les salariés qui sont en RQTH. Les différentes Directions des Ressources Humaines constatent qu'il existe une réelle méconnaissance du sujet à commencer par la définition même du handicap. En effet, un mal de dos ou un diabète représentent des handicaps susceptibles d'ouvrir les droits de travailleurs handicapés. Une fois informés, les salariés requièrent une reconnaissance administrative et les aménagements de leur postes de travail subséquents. Par ailleurs, **“tout ce qu'on met en place pour les personnes handicapées, on peut les mettre en place pour les valides aussi”**. Ce faisant, l'entreprise agit ainsi contre les préjugés et stéréotypes persistants sur le handicap.

b) La question de la reconnaissance : vers une reconnaissance intégrative

La question de la **reconnaissance est hautement significative** et bien plus large que les seules démarches administratives. En effet, l'on sait désormais que la reconnaissance est l'un des premiers leviers du bonheur au travail. Selon une Étude du cabinet Deloitte et Cadremploi, la reconnaissance est considérée comme le principal levier d'influence sur la qualité de vie au travail à 76 %, devant le contenu du travail (47%), le mode de management (46%) et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (46%). Pour autant 7 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur (Deloitte). Ainsi, il peut paraître difficile d'allouer une juste place à la reconnaissance. Comment procéder ?

Traditionnellement on distingue **5 types de reconnaissance** :

1. Le manager reconnaît la valeur du travail lorsque les objectifs sont atteints. C'est la reconnaissance basée sur le **résultat**.
2. Le manager reconnaît la valeur du travail en dehors de l'atteinte du résultat pour reconnaître l'implication personnelle telle que l'énergie, la motivation... C'est la reconnaissance fondée sur l'**effort fourni**.
3. Le manager reconnaît la valeur du travail selon les différentes compétences spécifiques et le savoir-faire qui ont été mis en pratique. C'est la reconnaissance fondée sur les **compétences**.
4. Le manager reconnaît le savoir être du collaborateur, ses postures. C'est la reconnaissance fondée sur le **comportement**.
5. Enfin, le manager reconnaît la personne pour elle-même c'est-à-dire sa personne, son caractère, sa personnalité, ses talents naturels. C'est la reconnaissance **existentielle**.
6. Le cumul de ces différents types de reconnaissance permet une reconnaissance dite **intégrative** du collaborateur, où il se sent "à la bonne place" intégré à l'organisation.

Cette échelle de la reconnaissance montre l'importance de reconnaître un collaborateur non seulement pour ce qu'il réalise (reconnaissance des résultats) mais encore pour ce qu'il est véritablement (reconnaissance existentielle). C'est **reconnaître la personne derrière l'employé**. Cela permet de reconnaître d'une part, la singularité de chacun et d'autre part, lui allouer une meilleure compréhension et intégration systémique (reconnaissance intégrative). Cette reconnaissance devient alors un levier du degré d'engagement et de bonheur au travail.

Ainsi, l'octroi d'un document administratif faisant état d'une reconnaissance est une invitation non seulement aux déclenchements des droits de la personne en situation de handicap et plus largement une invitation à une reconnaissance existentielle. Reconnaître son handicap, comme une pierre à l'édifice de la reconnaissance de sa personne, son être, sa singularité.

3. Le spectre du handicap : des réalités variables

Le handicap relève des réalités diverses et variées si bien que les manifestations multiples invitent à repenser le curseur du handicap à la simple altérité.

a) Une approche multiple du handicap : normative, économique et humaniste

Les manières d'approcher le handicap sont multiples. Nous avons commencé par définir la notion de handicap par une **approche normative** selon les différentes classifications en vigueur ; une définition légale axée autour d'une reconnaissance administrative et de la déclaration d'un pourcentage fonctionnel des incapacités. Une autre approche davantage **économique** serait de considérer le handicap comme une déficience, une limitation opérationnelle, une perte de profit. Il nous semble qu'au-delà de cette vision, il existe une approche davantage **humaniste** de définir le handicap comme une simple différence, une rencontre avec l'altérité et comment il nous est nécessaire d'apprendre à s'adapter à cette différence.

b) Un spectre infini

De même que l'on parle de Trouble du Spectre de l'Autisme, il nous semble que nous devrions parler d'un **spectre du handicap** tant les réalités sont diverses et variées. Si le périmètre est effectivement clarifié par des classifications : handicap physique, moteur, cognitif, émotionnel et comportemental... celles-ci peuvent paraître poreuses : d'une part, il existe différentes classifications selon les organisations et auteurs ; d'autre part, les réalités sont variables d'une catégorie à l'autre ; enfin, au sein d'une même catégorie, les réalités sont bien différentes. De sorte que, en réalité, il semble qu'il y ait autant de handicaps qu'il y ait de personnes, c'est-à-dire autant de manières de vivre, de penser et de ressentir son type de handicap qu'il y a de personnes distinctes. En ce sens, le handicap pourrait être un spectre selon l'intensité des troubles ressentis et exprimés par chacun.

c) Le cas de troubles envahissants

Les Troubles Envahissants du Développement (TED), généralement communs aux Troubles du spectre autistique, sont caractérisés par des troubles de certaines fonctions cognitives affectant les capacités de communication et de socialisation. Le seuil de troubles est variable. Des cas spécifiques tels que les hauts potentiels émotionnels ou un simple (par sa fréquence) conflit de valeur, par les troubles relationnels qu'ils induisent, invitent à repenser la notion de handicap et du besoin d'adaptation.

Prenons l'exemple d'un **Haut Potentiel Émotionnel** (HPE). Cette dénomination renvoie à une catégorie de personnes avec une intelligence émotionnelle extrêmement développée sans

nécessairement être liée à un haut potentiel intellectuel. Il y est généralement associé une hypersensibilité (20% de la population), une forte sensibilité sensorielle, une tendance accrue à la perfection, un degré élevé d'empathie, une activité de pensée intense et foisonnante, une compréhension intuitive des situations et... un sentiment récurrent de décalage avec autrui. Comme le dit le psychiatre psychothérapeute Nicolas Guberan, spécialiste du sujet, «*la surdouce est une différence, et non une supériorité*». Il s'agit simplement d'une manière différente de réfléchir et percevoir le monde. Chacun ayant ses propres filtres.

Sur le sujet, l'exemple du **conflit de valeur** est éclairant. Les valeurs personnelles sont des convictions profondes, propres à chacun, qui permettent d'orienter les prises de décisions et les comportements. Source d'énergie et de confiance, elles sous-tendent l'action. Lorsque deux valeurs essentielles sont en conflit, l'individu est pris dans un conflit de valeur ou dilemme éthique, dans lequel il perd ses repères et peine à agir. Ainsi le conflit de valeur est une source certaine de souffrance au travail, et bien souvent, dans les tensions relationnelles, gît un conflit de valeur. Selon la recherche², le conflit de valeurs survient lorsque les actions qui seraient menées afin de mettre en pratique une certaine valeur dans une situation donnée entrent en conflit avec les actions préconisées par une autre valeur qui semble également importante. Performance ou humanisme ? Intégrité ou solidarité ? Justice ou concorde ? Comment concilier les valeurs entre elles ? Quelles primautés accorder ? Lorsqu'un tel cas se présente, l'individu est entravé dans sa manière de réagir, de décider et d'adapter son comportement à la situation. Ce malaise n'est-il pas, le temps du conflit, une source de handicap patent ?

Ainsi, les cas spécifiques tels que les HPE ou conflits de valeurs, invitent à repenser la notion de handicap en la déplaçant vers une adaptation à l'altérité, à la différence.

d) La question des frontières : où placer le curseur du handicap ou de la différence ?

À y réfléchir, le handicap n'est-il pas une simple **manifestation de sa différence** ? Ne sommes-nous pas tous d'une certaine manière victimes de nos limites, notre "handicap induit ou implicite" ? Un rapport entre l'individu et son environnement.

Pamela Bryant, fondatrice et dirigeante de l'entreprise adaptée **Deastance Service** déclare, en parlant des salariés de son entreprise : "*je n'ai pas envie qu'ils arrivent à Deastance avec l'étiquette du handicap, ce n'est pas mon métier, le médical*". Et rappelant que la majorité des handicaps sont invisibles, elle invite alors : "*plutôt que du handicap, on parle des conséquences du handicap*".

Par ailleurs, certains dirigeants d'entreprise adaptée (notamment Sébastien Raynaud de **Recyclea** et Guillaume Bodet du **Groupe Adis**), ont eu, lors de nos entretiens, cette même manière de s'interroger sur "**Qu'est-ce que le handicap peut véritablement limiter ?**" ou même, (telle François d'Arjuzon de la Fnac) de puiser sur l'essence du métier : "*le handicap questionne : de quoi a-t-on vraiment besoin pour faire son métier ?*"

Cela rejoint la définition de l'OMS basculant du champ de la déficience vers celui de l'inadaptation à un environnement donné. Dès lors, seules les manifestations du handicap

² (Schwartz et al. p. 309-346) ; voir aussi (Sagiv and Schwartz 177-198)

important quelle que puisse être son origine et, inversement, nous nous sentons en situation de handicap à **chaque fois que l'environnement nous semble inadapté**. Or, cela est potentiellement le cas lors de réunions partageant des divergences d'opinions, de stratégies ou conflits de valeurs. Ce faisant, il nous semble que le handicap renvoie à l'altérité, à la **singularité** de chaque être.

En sommes, pour rappel, une citation non attribuée issue de la philosophie orientale déclare que *“toute personne qui se croit supérieure, inférieure ou égale à une autre, n'a pas compris la nature de la réalité des choses”*. Nous sommes tous singuliers.

A3. Portraits inspirants de personnes en situation de handicap

Quel panorama du handicap ? Est-on en mesure de dresser un portrait robot des personnes en situation de handicap ? Après une étude statistique du handicap en France voire à l'international, nous présenterons quelques portraits de personnalités dont le handicap fut loin d'être un frein. L'imaginaire culturel collectif tend à cristalliser l'attention sur les génies tels que *Rain Man* ou le personnage de Sheldon dans *The Big Bang Theory*. Or la réalité est éminemment plus vaste comme le révèle notre sélection de portraits incarnés, ainsi que celle de portraits additionnels issus de la littérature, artistique, historique ou sociétale (insérés en interludes visuels au fil de l'étude).

1. Portrait robot du handicap en France

Quel portrait du, ou plutôt des, handicap(s) en France ? Pouvons-nous donner des chiffres précis ? Qu'en est-il du handicap et du monde du travail ? Quelles comparaisons pouvons-nous dresser sur le plan européen et international ?

a) Difficulté d'avoir des chiffres fixes

Avant tout, il semble important de préciser qu'on ne trouve que très peu de chiffres concernant les types de handicaps existants en France. En effet, **il n'y a pas un handicap, mais des handicaps**, qui varient énormément selon les personnes. De fait, deux personnes peuvent avoir le même “handicap” tel qu'il est catégorisé (être paraplégique, être atteint de trisomie 21, etc.) mais à des degrés très différents. Donc même si dans l'imaginaire collectif comme dans la loi, le handicap a été divisé, pour des questions d'intelligibilité, en plusieurs grandes “catégories” (handicap moteur, mental, invisible...), il reste que chaque individu est différent, et chaque handicap l'est également. À cela s'ajoute que le terme de handicap invisible suppose justement par le mot “invisible” qu'il est très difficilement catégorisable. On estime, en France, que **80 % des handicaps sont invisibles**, selon les chiffres donnés par la Caisse d'Allocations Familiales³. Un terme qui englobe une grande diversité de maux, tels que des

³ “80% des handicaps sont invisibles : le saviez-vous?”, article de la Caisse d'Allocations Familiales, publié le 23 Juillet 2018.

maladies chroniques ou psychiques, des troubles cognitifs (dyslexie, dyspraxie, dysphasie, etc.), des handicaps sensoriels... Par ailleurs, les **critères qualifiant le handicap peuvent être variables** tant il existe de catégories ou types de reconnaissance. La reconnaissance administrative du handicap est multiple, en fonction du handicap, également parce que la RQTH ne regroupe pas nécessairement les bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleur handicapé (OETH), ni les personnes se déclarant en situation de handicap. Enfin, si le handicap est défini selon sa relation à l'environnement (et non pas à une déficience), alors, il devient difficile de le quantifier avec précision puisqu'il devient une **catégorie subjective**. Aussi bien, peut-il être difficile d'obtenir des chiffres relatifs au handicap lequel ne peut se réduire à la seule reconnaissance administrative.

Les réalités du handicap sont multiples et les catégories peuvent être feintes. Isabelle est une étudiante de 21 ans, en deuxième année d'école de communication. En fauteuil roulant, à la suite d'un accident de la route survenu alors qu'elle avait 10 ans, Isabelle est catégorisée dans la (large) "catégorie" des Personnes à Mobilité Réduites (PMR) et explique l'aspect artificiel de cette classification qui regroupe toute une variété de handicaps différents à bien des égards : *"les personnes en fauteuil roulant sont différentes, chacune et chacun"* rappelle-t-elle. La cause du handicap varie selon chacun : accident physique, maladie neurodégénérative, handicap de naissance, etc. Or, tous ces types de handicap se manifestent de manière très différente en fonction des personnes concernées : **"Je pense que parler des handicaps est important, mais peut-être que l'on devrait parler de personnes avant tout. Chaque personne en fauteuil est différente, ce qui importe c'est que l'environnement, le travail, le logement où l'on évolue nous permettent de vivre convenablement"**. *L'expérience d'Isabelle permettra d'apporter un regard éclairant tout au long de notre étude.*

b) Chiffres statistiques globaux

Une enquête DARES parue en mai 2017 et intitulée "**Travailleurs handicapés : quel accès à l'emploi en 2015**" dresse un portrait robot des travailleurs en situation de handicap sur cette année. Cette enquête distingue **deux ensembles** : les personnes ayant une reconnaissance administrative de leur handicap et un ensemble plus large dit de "personnes en situation de handicap" associant à la catégorie précédente les personnes déclarant souffrir d'une maladie ou d'un problème de santé chronique les limitant depuis au moins 6 mois dans leurs activités quotidiennes. Si l'on considère l'ensemble de personnes ayant une **reconnaissance administrative** de leur handicap, **2,7 millions** de personnes âgées de 15 à 64 sont en situation de Handicap ; alors que ce sont **5,7 millions de personnes** âgées de 15 à 64 ans qui sont "**en situation de handicap**".

c) Travail et handicap : quels chiffres ?

Selon le Bureau International du Travail un **travailleur handicapé** est toute « *personne dont les perspectives de trouver, de retrouver ou de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique, sensoriel, intellectuel ou mental dûment reconnu* » (Bureau International du Travail, p.4).

L'enquête DARES précédemment évoquée (voir le tableau ci-dessous) constate le décalage du **taux d'emploi** entre les personnes porteuses de handicap et le reste de la population. On constate notamment que 35% des personnes bénéficiant d'une reconnaissance administrative de leur handicap sont en situation d'emploi, contre 64% de l'ensemble de la population. Par ailleurs, le **taux de chômage** observé pour l'ensemble de la population est de 10% alors qu'il est de presque le double pour les personnes avec une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (19%). L'enquête explique cette différence d'accès à l'emploi d'une part, par l'âge des personnes en situation de handicap qui ont généralement plus de 50 ans, et d'autre part, par le peu de diplômes des personnes en situation de handicap.

Tableau 1
Taux d'emploi, de chômage et d'activité des personnes handicapées en 2015

	Population bénéficiant d'une reconnaissance administrative	Population en situation de handicap	Ensemble de la population
Taux d'activité *			
Ensemble	43	53	72
Age			
De 15 à 24 ans	25	33	35
De 25 à 39 ans	59	70	87
De 40 à 49 ans	55	66	89
De 50 à 64 ans	36	44	66
Sexe			
Hommes	44	55	76
Femmes	42	51	68
Taux d'emploi **			
Ensemble	35	45	64
Age			
De 15 à 24 ans	17	22	26
De 25 à 39 ans	48	58	77
De 40 à 49 ans	45	57	82
De 50 à 64 ans	29	38	61
Sexe			
Hommes	35	46	67
Femmes	35	44	61
Taux de chômage ***			
Ensemble	19	15	10
Age			
De 15 à 24 ans	30	34	26
De 25 à 39 ans	19	17	11
De 40 à 49 ans	17	14	8
De 50 à 64 ans	18	13	7
Sexe			
Hommes	20	17	11
Femmes	17	13	10
Total (milliers)	2 665	5 702	40 558

* Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (occupés et chômeurs) et la population de la classe d'âge considérée.

** Le taux d'emploi est le rapport entre le nombre de personnes ayant un emploi (actifs occupés) et la population de la classe d'âge considérée.

*** Le taux de chômage est le rapport entre le nombre de chômeurs et le nombre d'actifs de la classe d'âge considérée (actifs occupés et chômeurs).

Champ : population âgée de 15 à 64 ans, vivant en ménage ordinaire (collectivités exclues) ; France entière.

Source : Insee, enquête Emploi 2015 ; traitement Dares.

Source: (DARES ANALYSES, p.2.)

d) Éclairage européen et international

Selon l'OMS, **10% de la population mondiale est en situation de handicap**, soit 610 millions de personnes. Le **chômage frappe 386 millions** de personnes handicapées de 15 à 64 ans (*World Population Prospects*, 1998, révision, Nations Unies, New York, 1999).

En matière d'intégration professionnelle de personnes en situation de handicap, le contexte économique, et également culturel, ont leur importance. Ainsi, comme le fait remarquer Bachir Kerroumi, docteur en sciences de gestion, dans l'étude internationale **Travail Handicap 2025** *"la Finlande, qui présente un PIB inférieur aux PIB de chacun des pays du G8, a une situation d'inclusion professionnelle des personnes handicapées globalement très supérieure à la leur"* (Kerroumi, p.3).

Cette enquête internationale explique qu'on trouve **deux philosophies sur l'emploi des TH** dans les pays développés : soit des politiques étatiques de **quotas** (en Italie, 7% ; en France, 6%), soit des politiques plus **libérales** basées sur la responsabilité des entreprises (Finlande ou Royaume Uni qui promeuvent un savoir-faire, assurent une visibilité aux TH pour qu'ils soient embauchés dans des entreprises classiques). L'étude explique que le système de quotas fige les TH à des postes spécifiques et bloque leur évolution dans l'entreprise : embaucher un TH devient une assistance. Alors que le système plus libéral promeut le handicap et s'appuie sur des compétences individuelles des travailleurs : il permet plus d'évolutions de carrière. Les approches managériales anglo-saxonnes se fondent sur des critères de compétences individuelles avant des critères d'avantage social. Voici quelques analyses de l'enquête relatives au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Le **Royaume-Uni** a développé l'emploi des TH hors de toute contrainte législative. Le pays a un taux d'emploi de **46% des personnes handicapées** - contre 35% en France -, un des taux les plus élevés des pays développés. Cela est à relier au fait que depuis une trentaine d'années, celui-ci a ouvert ses **cursus scolaires** et universitaires aux jeunes personnes en situation de handicap, ce qui permet d'adapter les consciences, et la société au handicap.

Aux **USA** dans les états les plus avancés économiquement, les entreprises basent leur développement sur 4 piliers principaux : **productivité, communication, marketing et innovation**. La communication sur l'emploi des TH en interne permet de développer la connaissance et donc la cohésion entre valides et handicapés. En marketing, les handicapés sont vus comme consommateurs, donc des opportunités de marché à développer. Et les idées, vécus, savoirs-faire que les TH peuvent avoir nourrissent l'innovation des entreprises et la conception de nouveaux produits à développer.

Cette étude propose également un retour **critique sur la situation en France** où les termes de "handicap" et de "maladie" sont perçus comme étant assez proches et induisent donc une approche médicale des TH (comme personnes "à aider" ou "à soigner") et occultent donc tout le potentiel des TH pour les entreprises.

e) Les statistiques existantes : portrait robot du handicap en France

Quel type de portrait robot des personnes en situation de handicap les données statistiques nous permettent-elles de réaliser ?

De quelles statistiques disposons-nous sur le handicap en France?

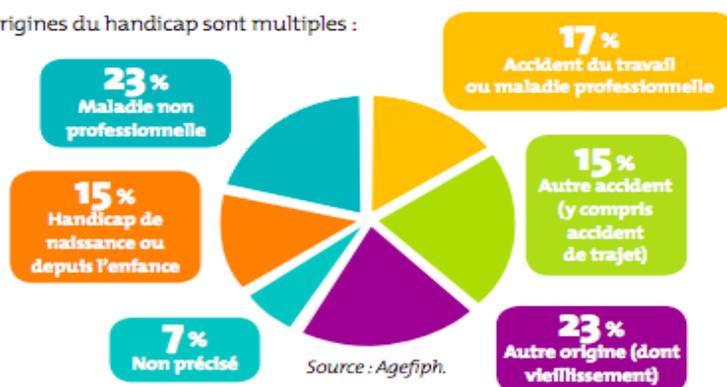
Selon le travail de compilation effectué par l'OCIRP dans un article mis à jour en 2018⁴ :

- **12 millions de Français** sont touchés par un handicap dont **9,6 millions de personnes handicapées** "au sens large : personnes reconnues administrativement, personnes qui déclarent avoir un problème de santé depuis au moins six mois et rencontrer des difficultés importantes dans leur activité quotidienne ou avoir eu un accident de travail dans l'année".
- **730 000 personnes** "cumulent les 3 formes de handicap : ressenti du handicap, limitation fonctionnelle et reconnaissance administrative.
- **2,7 millions de personnes handicapées actives**, c'est-à-dire en âge de travailler et bénéficiaires d'une reconnaissance administrative, dont **938 000 travailleurs handicapés en emploi**.

Quelle est l'origine des déficiences des personnes handicapées ?



Les origines du handicap sont multiples :



Source : club handicap et compétences, publication Entreprise, handicap ou pas cap ? Guide pratique à l'attention des dirigeants et responsables de PME (20 avril 2017)

⁴ (OCIRP) Tous les chiffres ici compilés par l'OCIRP nous sont donnés d'après les travaux suivants: *Les Tableaux de l'économie française, Édition 2011*, INSEE et *L'Enquête Handicap-Santé 2008-2009, volet ménages*, INSEE - *Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie 2018*, CNSA et *L'Enquête emploi 2015* ; INSEE, traitement DARES.

2. Portraits incarnés : personnalités célèbres et héros du quotidien

“**Le handicap ne peut être un handicap**” avait coutume de dire **Stephen Hawking**, célèbre scientifique distingué notamment pour ses travaux sur les trous noirs. Lui même atteint d’une maladie neurodégénérative (une sclérose latérale amyotrophique SLA dite maladie de Charcot) le privant progressivement de son contrôle musculaire jusqu’à finir presque totalement paralysé. Au déclenchement des symptômes, il poursuit néanmoins ses recherches, devient professeur de mathématiques dans la célèbre université de Cambridge, et reçoit de multiples distinctions pour ses recherches des années 1975 à 2012. Aussi bien, le handicap ne se résume pas à une déficience et ne saurait être assimilé à un frein et nous invite au contraire à interroger nos excuses invisibles.

En hommage au célèbre physicien disparu il y a tout juste 2 ans, voici une sélection de portraits de personnes célèbres en situation de handicap qui ont su surmonter leurs difficultés, et offrir au monde le cadeau de leur accomplissement, fruit de leur différence. Cette sélection de personnes en situation de handicap moteur, sensoriel, autistique, génétique... issues du monde de l’art, du sport, de la science, des affaires ou de la politique n’est qu’un bref aperçu de l’immense variété des situations et de ces personnes qui ont surmonté leur troubles et su révéler leur talent. C’est d’ailleurs l’objet du livre de Charles Gardou, intitulé *Pascal, Frida Kahlo et les autres...*⁵ dans lequel l’auteur démontre que les fragilités sont l’expression de la vulnérabilité commune qui devient la source d’un dépassement de soi. Ces quelques exemples visent d’une part, à illustrer le sujet en incarnant différents types de handicap ; d’autre part, contribuer à changer le regard “main défavorable” porté par l’étymologie du mot pour, au contraire, accentuer le potentiel infini de ces personnes et enfin, nous inviter à regarder nous-même les limites que nous nous sommes fixées. **Le handicap n’est pas là où l’on croit et les fragilités peuvent se révéler en réalité puissantes.**

a) Art et handicap

L’éveil des sens

C’est ainsi que **Ray Charles**, aveugle depuis ses 7 ans, apprit la musique et devint le célèbre chanteur, compositeur, pianiste de jazz, blues, gospel ou country que le monde admire depuis des générations. En effet, la privation d’un sens tel que celui de la vue permet le surdéveloppement des autres sens et notamment l’ouïe et l’oreille musicale. Une invitation à **l’éveil de ses sens**.

Créer sa vie

Frida Kahlo la célèbre artiste peintre aux couleurs vives est atteinte d’un type de poliomyélite depuis ses 6 ans et alors qu’elle était une des rares femmes admises dans le meilleur établissement scolaire du Mexique, elle survit à un terrible accident de bus qui la laissera en situation de handicap toute sa vie. C’est suite à cet accident, alitée 3 mois, portant un corset de plâtre pendant 9 mois, qu’elle commence à peindre. Ses proches lui installent un miroir au

⁵ (Gardou, 2014)

plafond et elle utilise son reflet comme modèle. C'est le début d'une longue série d'autoportraits caractéristique de l'artiste. Ainsi, si l'artiste crée des tableaux, elle a avant cela créé sa vie. Une invitation au courage et à la persévérance, la force de **transformer l'épreuve en source de dépassement**. Créer, peu important la feuille blanche de la vie.

Sortir du silence

Le portrait d'**Helen Keller**, auteure, conférencière et militante politique, est rendue célèbre par son autobiographie, *Sourde, muette, aveugle : histoire de ma vie*. Elle raconte en 1903 comment, aidée de son professeure Anne Sullivan, Hélène parvient à briser son isolement, à découvrir le langage, clé de la communication et de son épanouissement.

En écho et moins connue du grand public, l'expérience surprenante et puissante d'Hélène Nicolas, dite **Babouillec**. Cette jeune femme autiste, incapable de parler et d'écrire est l'auteurice d'un texte poétique poignant intitulé *Algorithme éponyme* racontant comment après 20 ans de silence, elle a soudain commencé à écrire avec des lettres de carton, passant **du silence à la poésie** : « *Je suis Babouillec très déclarée sans parole. Seule enfermée dans l'alcôve systémique, nourricière souterraine de la lassitude du silence, j'ai cassé les limites muettes et mon cerveau a décodé votre parole symbolique : l'écriture* ».

Eh bien dansez maintenant

France Geoffroy est pionnière de la "**danse intégrée**" au Québec. Tétraplégique à la suite d'un accident de plongeon à ses 17 ans, elle n'avait jamais pris de cours de danse auparavant. Alors que la danse adaptée est réservée aux personnes atteintes de limitations fonctionnelles (physiques et/ou mentales), la danse intégrée leur associe des danseurs valides (sans handicap) afin d'offrir une **chorégraphie inclusive** comme un appel à l'acceptation des différences, à l'ouverture à l'autre et à l'exploration artistique. La danse intégrée (peut-être intégrante?) offre la pratique de la danse à tous les corps, handicapés, vieillissants, jeunes ou maladroits. Ainsi comme le fait remarquer France Geoffroy : "**Une personne handicapée est un être qui continue d'être expressive**". "*Pourquoi la scène est-elle aussi élitiste ? C'est légitime pour n'importe qui d'être artiste, peu importe sa condition*". Par sa danse, France révèle un corps différent, un corps beau, qui transcende le handicap. Depuis les années 2000 elle enseigne la danse intégrée afin d'œuvrer vers l'inclusion d'une manière purement artistique. La mère d'une de ses élèves déclare "**elle a su prendre le meilleur de ce que la vie lui apportait et inventer quelque chose qui n'existait pas avant**".

b) Sport et handicap

À la suite d'un grave accident d'électrocution survenu à ses 26 ans, **Philippe Croizon**, se voit amputé des 4 membres. Après une rééducation éprouvante, il parvient à se reconstruire, réussit à marcher, à faire de la plongée. C'est sur son lit d'hôpital, en 1994, qu'il imagine pour la première fois traverser la Manche à la nage. Il atteint cet objectif en 2010 en 13 heures et 26 minutes. Par la suite, ses exploits se multiplient : Philippe va relier les 5 continents à la nage, obtenir un record de plongée, participer au Rallye Dakar... Athlète hors normes, auteur et conférencier inspirant, Philippe est devenu un symbole pour le dépassement de soi. En dépit de sa condition physique marquée par 4 amputations, Philippe a démontré qu'**exploits sportifs et handicaps physiques** n'étaient pas incompatibles.

c) Philosophie de vie et handicap

Alexandre Jollien est un célèbre philosophe et écrivain d'origine suisse. À la suite d'un accident ombilical à la naissance, Alexandre vit avec une infirmité motrice cérébrale comme il raconte dans *3 amis en quête de sagesse*. Dans son récit autobiographique *Éloge de la faiblesse* (1999), plusieurs fois primé, il raconte, sous la forme d'un dialogue avec Socrate, son parcours en centre spécialisé, son envie de ressembler aux gens "normaux", ses amitiés et ses efforts d'intégration dans le monde. Une philosophie de vie articulée autour d'un chemin pour progresser vers la joie et un appel à ne pas se laisser déterminer par le regard de l'autre et affirmer sa singularité. Aujourd'hui, le philosophe considère son **handicap comme une vocation, au même titre que la philosophie et sa paternité**.

d) Scientifique et Handicap

Le parcours de **Thomas Edison** est inspirant : inventeur à un millier de brevets à son actif, scientifique et entrepreneur, il a notamment été à l'origine de l'invention de l'électricité, du cinéma, ou de l'enregistrement du son. Un jour, encore écolier, il rentre de l'école, une lettre à la main, écrite par son professeur à sa mère. Celle-ci lui dit qu'il y est écrit " *Votre fils est un génie. Cette école est trop petite pour lui et nous n'avons pas d'assez bons enseignants pour l'instruire. Veuillez le faire vous-même*". Le jeune Thomas fait donc école à la maison, se construisant un laboratoire de chimie et lisant la bibliothèque entière. Ce n'est qu'à la mort de sa mère qu'il apprend que la lettre écrite disait : " *Votre fils est nul ! Il est déficient ! On détecte chez lui une maladie mentale. Nous n'autorisons plus votre fils à revenir à l'école*". Dans son journal, il écrivit la synthèse de cette histoire en ces termes : " *Thomas EDISON était un **enfant nul et déficient, qui, grâce à une mère héroïque, est devenu le génie du siècle***".

e) Politique et handicap

L'Histoire se souviendra de **Franklin Roosevelt**, seul président des États Unis d'Amérique à avoir été élu 4 fois. Moins se souviendront que depuis ses 39 ans il a été des années durant en fauteuil roulant ou soutenu par un proche. C'est donc depuis son fauteuil roulant, qu'il remporte la course à la présidentielle, gère la prohibition, installe le New Deal, et vient secourir l'Europe mettant fin à la seconde guerre mondiale... Pour autant il semblerait qu'il n'ait jamais été photographié avec son fauteuil (à 2 ou 3 rares exceptions).

En 2012, Damien Abad est le premier député porteur de handicap élu et également l'un des plus jeunes. Le député de l'Ain préside depuis 2019 le groupe Les Républicains à l'Assemblée Nationale. Atteint d'arthrogrypose, une maladie rare qui bloque les articulations et réduit la mobilité, il incarne la diversité. Toutefois il clame : " *il ne faut pas s'enfermer là dedans*", **le handicap n'est "ni un frein, ni un moteur"**. " *On peut être handicapé et représenter les autres*", " *la volonté fait beaucoup*"⁶.

⁶ "Damien Abad, premier député en situation de handicap: "Il ne faut pas s'enfermer"" par Quentin Laurent, article du *Parisien*, publié le 23 Janvier 2020. URL : <https://www.leparisien.fr/politique/damien-abad-premier-depute-en-situation-de-handicap-il-ne-faut-pas-s-enfermer-23-01-2020-8242329.php>

Même message pour Yann Jondot qui invite les personnes handicapées à être “actrices de leur vie”. Un film de 2018 intitulé *Un sommet pour une rampe* retrace son histoire et son aventure. Yann Jondot, le maire de Langoëlan, est paraplégique, en fauteuil roulant depuis ses 22 ans à la suite à un accident de la route. Souhaitant contribuer à améliorer le quotidien des personnes en situation de handicap et sensibiliser élus et grand public sur les enjeux d’accessibilité, il se fixe un double objectif : **gravir les sommets** du Kilimandjaro, le plus haut sommet d’Afrique, et ceux de l’État dans sa lutte en faveur de l’accessibilité. Il est convaincu que c’est celui de l’État qui est le plus difficile à atteindre. En 2018, le documentaire *Un sommet pour une rampe*, réalisé par André Le Moustarder, retrace l’aventure.

f) Affaires et handicap

Ralph Braun est atteint de dystrophie musculaire depuis ses 6 ans. À 20 ans, il se crée un scooter pour se déplacer librement. Depuis, il a consacré sa vie à la mobilité des personnes en situation de handicap. En 2012, Ralph Braun est nommé “**champion du changement**” **par le gouvernement américain**⁷. Auteur de la première fourgonnette accessible en fauteuil roulant, il a ainsi créé et dirigé la Braun Corporation, une entreprise qui fournit des fauteuils roulant, des véhicules accessibles et d’autres équipements adaptés aux personnes en situation de handicap.

Plus près de nous, **Charlotte de Vilmorin** porte ce même désir d’accessibilité. En 2015 alors âgée de 24 ans elle a créé sa start up WHEELIZ, un site de location de voitures aménagées pour personnes en fauteuil roulant entre particuliers. Elle-même en fauteuil roulant, elle vit et éprouve au quotidien le manque d’accessibilité des villes, et notamment Paris où elle vit et travaille : rues trop étroites, marches dans de nombreux lieux publics, métro inaccessible etc. À partir de son expérience, elle s’engage pour développer la mobilité des personnes en fauteuil dans l’espace public. Ce faisant, elle **ouvre le monde des start up aux questions de handicap**. Son entreprise permet de tisser des liens entre les personnes inscrites à Wheeliz ; également de réduire les coûts car l’entreprise se repose sur le parc automobile déjà existant. L’entrepreneuse, tient un blog, wheelcome où elle tient des articles plein d’**humour** et d’inspiration, comme le laisse à penser le titre de son premier livre : “*Ne dites pas à ma mère que je suis handicapée elle me croit trapéziste dans un cirque*”.

Sam Cawthorn, auteur, entrepreneur, conférencier et coach a remporté le prix du jeune australien 2009, seulement 3 ans après avoir survécu à un terrible accident de la route “mortel” puisqu’il a été déclaré mort après que son cœur se soit arrêté 3 minutes trente. Cet accident lui laissa de graves séquelles et la perte de son bras droit. Pour autant, il demeure debout alors qu’on lui avait déclaré un fauteuil à vie ; il est l’un des rares artistes au monde à jouer de la guitare avec un bras prothétique, amputé au-dessus du coude. Il a notamment créé un programme “Be motivated” (“sois motivé”) pour aider les jeunes à prendre confiance et atteindre leurs objectifs. Son message au monde : “**Ce sont nos décisions et non notre condition qui déterminent qui nous sommes**” et “*je suis maintenant très impliqué et un ardent défenseur pour briser le cycle de la pauvreté et du handicap*”.

⁷ Ralph Braun, Champions of Change, Winning the Future Across America. URL : <https://obamawhitehouse.archives.gov/champions/stem-equality-for-americans-with-disabilities/ralph-braun>

g) Qu'est-ce que la beauté ?

Tous les rêves sont possibles. **Kate Grant**, comme beaucoup de petites filles, rêvait de devenir mannequin. La jeune nord irlandaise, atteinte de trisomie 21 (syndrome de Down), remporte un concours de beauté mondial "*Teen Ultimate Beauty Of The World*". Sa photo sur les réseaux sociaux avec un cosmétique test de la marque Benefit est l'une des photos les plus commentées, ce qui incite la marque cosmétique à l'engager. À 20 ans, elle est désormais mannequin, égérie ambassadrice de la marque cosmétique Benefit. On se souvient également de **Madeline Stuart**, la première mannequin atteinte de trisomie 21 à défiler sur les podiums de la Fashion Week de New York en septembre 2015. Il est donc possible de faire carrière dans l'univers de l'image, de la mode et de la beauté tout en étant en situation de handicap.

Sa mère : Savez-vous pourquoi Maddy est si aimée ? Parce qu'elle s'aime elle-même. Maddy s'aime véritablement. Elle vous dira qu'elle est magnifique. Elle vous dira qu'elle est merveilleuse (...) elle le croit vraiment. C'est pour ça que les gens l'aiment⁸.

En somme, il existe de nombreuses illustrations de personnes en situation de handicap qui ont su développer leurs ressources. Parmi ses différents moyens de sensibilisation, **l'agence Goods To Know** propose des ateliers de sensibilisation, notamment par des jeux et quizz, pour montrer que le handicap n'est pas une limite. Ils se réfèrent alors à des personnalités célèbres, ou faits culturels connus afin d'associer handicap et performance. "*Mika, Dominique Farrugia, Churchill, Lady Gaga... autant de personnalités qui nous démontrent que le handicap ne freine pas le talent !⁹*"

3. Au coeur de ces portraits, une force essentielle : la résilience

Tous ces portraits, et au-delà toutes les personnes en situation de handicap qui ont su transcender les difficultés liées à leur handicap, partagent une ressource déterminante pour l'épanouissement personnel : la force de résilience voire de croissance post-traumatique.

Les personnes en situation de handicap ont bien souvent une résilience très active. "*Mon handicap m'a appris la résilience et la persévérance*" confie Charlotte de Vilmorin au [blog de My Happy Job](#)¹⁰. La résilience désigne la capacité à **rebondir après l'épreuve**, déplaçant le discours d'un "pourquoi moi" à "comment y donner du sens". Le professeur Richard Davidson, docteur en psychologie et neurosciences, définit la résilience par le fait de **maintenir un**

⁸ "Madeline Stuart, la jeune mannequin trisomique a défilé à la Fashion Week de New York" par Juliette Von Geschenk, article de *madmoiZelle*, publié le 15 septembre 2015. URL : <https://www.madmoizelle.com/madeline-stuart-mannequin-trisomique-365745>

⁹ Présentation des "Ateliers de Sensibilisation" organisés par *Goods To Know*, URL : <https://www.goodstoknow.fr/sensibilisation/ateliers-de-sensibilisation/>

¹⁰ "Mon handicap m'a appris la persévérance et la résilience" par Lucie Tanneau, article de *My Happy Job*, publié le 22 Février 2017. URL : <https://www.myhappyjob.fr/mon-handicap-ma-appris-la-persévérance-la-résilience/#:~:text=A%2025%20ans%2C%20Charlotte%20de,handicap%2C%20le%20pari%20%C3%A9tait%20os%C3%A9>

niveau élevé d'affect positif et de bien-être face à l'adversité. Il explique : "Ce n'est pas que les individus résilients ne subissent jamais d'affect négatif, mais plutôt que l'affect négatif ne persiste pas." Ainsi la résilience est la capacité à contrôler sa réaction face aux situations de la vie pour en surmonter les difficultés. La résilience est ainsi l'une des 24 forces de caractère définies par Seligman et Peterson dans leur *Traité des forces et des vertus*. Si certains individus sont naturellement plus résilients que d'autres, nous pouvons tous, peu importe le moment de notre vie ou l'épreuve ou défi, choisir de **développer notre seuil** de résilience. Ainsi, les personnes en situation de handicap ont tendance à développer leur capacité de résilience qui agit comme par **un effet de compensation, pour guider la croissance** de leur potentiel d'épanouissement et de performance.

Au-delà de la résilience, de la résistance face à l'épreuve et de la tentative de maintien des affects positifs, certaines personnes trouvent dans leur difficulté, la source d'une véritable croissance. Ce phénomène s'appelle : la croissance post-traumatique¹¹. Cela renvoie à la capacité à trouver des **bénéfices positifs à une expérience traumatique ou stressante**. Ainsi, dans son Tedx, Stacey Kramer¹² évoque ce cadeau si exceptionnel qui lui a permis de grandir, de revoir ses priorités, d'approfondir ses relations sociales, de vivre plus en accord avec son corps et son rythme de vie, d'être plus sereine, plus inspirée, plus spirituelle... Ce cadeau était en réalité une tumeur cérébrale. Elle nous invite donc à **trouver le cadeau dans chaque épreuve**. Christopher Reeve,¹³ l'acteur qui incarna Superman, resta paralysé à partir de la nuque suite à une chute équestre. Il déclara néanmoins voir la paralysie comme une "opportunité unique" de prendre "une nouvelle direction" et qu'il "n'appréciait pas les gens autant que maintenant". En un temps où une personne sur 4 traversera un épisode dépressif et où l'anxiété est la première cause de problème de santé mentale, apprendre à gérer l'adversité, à s'adapter pour faire face à la réalité est essentiel. Si les portraits ci-dessus de personnes en situation de handicap nous émeuvent autant, c'est probablement dans cette illustration de leur **force de résilience** et capacité de grandir, de s'épanouir, quelque soit l'épreuve. Ainsi les capacités de résilience ont beaucoup été étudiées par les chercheurs en psychologie positive et peuvent désormais s'enseigner et **se développer**¹⁴ à tout âge et selon différents degrés.



Forbidden di sporgersi, est une pièce montée par Pierre Meunier et Marguerite Bordat, inaugurée au Festival d'Avignon 2015 à partir du texte **Algorithme Eponyme** de Babouillec une jeune autiste sans parole de 29 ans qui écrit en agencant des lettres en carton. Ce livre, est un recueil où les mots deviennent une matière concrète, où Babouillec les tord, les assemble et y dit toute la complexité et la beauté de sa pensée en construisant des images imprévues. Sur la scène, un petit groupe d'acteurs habillés en blouse blanche de chercheurs prennent le plateau comme un terrain de jeu. Sans paroles, ils installent, bricolent, construisent des jouets et des machines. Ils font voler une rubalise à l'aide d'un ventilateur et les regardent, juste car c'est beau. Un moment de poésie mis-en-scène avec l'auteure, à l'image poète de ce qui l'habite.

**"Perdue au fond de mon corps j'observe sans relâche le monde."
Hélène Nicolas, dite Babouillec, dans Algorithme éponyme et autres textes.**

¹¹ (Tedeschi and Calhoun 2004).

¹² Tedx de Stacey Kramer, "The best gift I ever survived" (soit "Le meilleur cadeau auquel j'ai survécu")
URL : https://www.ted.com/talks/stacey_kramer_the_best_gift_i_ever_survived/transcript#t-146725

¹³ (Gilbert, 2007)

¹⁴ (Lecomte and Vanistendael, 2000)

A4. Vers une psychologie positive du handicap

Mieux comprendre le handicap à travers 3 concepts de psychologie positive : l'adaptation hédonique, l'autodétermination et les forces de caractère

Ces portraits inspirants nous invitent à repenser le handicap : en quoi la personne en situation de handicap est-elle réellement limitée ? La qualité de vie d'une personne en situation de handicap est-elle nécessairement moindre ? N'existe-t-il pas aussi des attributs positifs au handicap, comme nous y invite à penser la croissance post-traumatique ? Comment les recherches en psychologie positive peuvent-elles éclairer le champ du handicap ? Au-delà d'une apparente antinomie entre ces deux domaines, de nombreux concepts peuvent être appliqués aux personnes en situation de handicap et la psychologie positive développe tout un axe de Psychologie Positive du Handicap. Nous nous concentrerons ici sur 3 concepts fondamentaux pour comprendre le rôle de l'adaptation hédonique, développer la puissance de l'autodétermination et enfin s'orienter sur les forces de caractère propre à chacun.

1. Psychologie positive et Handicap, une apparente incompatibilité, riche de ressources multiples

La psychologie positive est une science émergente depuis la fin du siècle dernier. Une des disciplines constituant "la science du bonheur", il s'agit de "*l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions* » (Gable & Haidt, 2005). Appliquée au handicap, on pourrait croire les deux champs antinomiques voire des "constructions incompatibles" comme le font remarquer les professeurs Wehmeyer et Shogren¹⁵ : d'un côté la psychologie positive, concentrée à comprendre et stimuler le **fonctionnement humain optimal**, de l'autre le handicap, encore trop souvent perçu comme un **fonctionnement humain déficient**. Or la littérature dédiée à cette exploration est abondante comme en atteste le Oxford Handbook Positive Psychology and Disability¹⁶.

Le handicap ne suffit pas à déterminer l'ensemble d'une personne. Pour le professeur Wil H.E Buntinx, il apparaît clairement que l'identification de la déficience en tant que telle n'est guère prédictive du fonctionnement de la personne en tant qu'individu et encore moins en tant que membre de la société. Autrement dit, **comment la défaillance interagit avec les capacités d'une personne et comment la société y répond**, sont aussi pertinentes pour **comprendre la défaillance** que la compréhension de la défaillance comme défaut de fonctionnement. Une approche pathologique ne permet pas une pleine compréhension de la personne, il convient d'explorer l'ensemble des facteurs environnementaux y compris l'interaction sociale et

¹⁵ (Wehmeyer and Shogren, 2014)

¹⁶ (*The Oxford Handbook of Positive Psychology and Disability*. 2013)

sociétale. Cela sonne en écho avec la définition annoncée ci-dessus par l'OMS ou Charles Gardou d'une nécessaire adaptation de la société.

La psychologie positive ouvre le champ des possibles : l'*Oxford Handbook* ci-dessus mentionné, offre en 544 pages une variété d'outils disponibles en matière de **psychologie positive du handicap**. Cette compilation de recherches n'est pas seulement académique et vise à s'incarner dans le quotidien des personnes en situation de handicap, les organisations et institutions. Ainsi, pour exemple, l'Institut National du Handicap de Washington, le *National Disability Institute*, accompagne les personnes en situation de handicap pour leur permettre l'autonomie financière, accompagner le retour à l'emploi, partager des ressources et plus largement amorcer un changement positif via l'emploi de stratégies de psychologie positive. Celles-ci ont été testées et validées auprès des employés, des clients et organisations pour développer leur épanouissement. Il s'agit notamment de soutenir l'atteinte des objectifs par des ressources telles que le développement des forces personnelles, l'espoir comme chemin motivationnel, ou la force de l'autodétermination et de la résilience.

Ainsi, au-delà de l'incompatibilité apparente, il existe une psychologie positive appliquée au handicap. Étudions successivement trois concepts phares de la psychologie positive.

2. La recherche de qualité de vie et la valeur de l'adaptation hédonique

Tout d'abord intéressons-nous au champ de la qualité de vie et du concept éclairant d'adaptation hédonique. Être en situation de handicap est-il nécessairement un indicateur d'une faible qualité de vie ou s'agit-il d'un préjugé ?

L'OMS définit la **qualité de vie** comme *“la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lequel il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement.”* (OMS, 1994). Pour l'évaluer, sont utilisés des critères **subjectifs** propres à la satisfaction de la personne concernée et des critères **objectifs** selon les normes sociales en vigueur, normes légales ou professionnelles. Ainsi, par exemple, une personne peut s'estimer hautement satisfaite de sa santé et pour autant vivre selon un mode de vie malsain. Inversement, une personne peut avoir perdu un membre ou un sens et éprouver un taux de satisfaction de vie élevé.

Comment comprendre les déclarations de personnes quadriplégiques et paraplégiques rapportant¹⁷ “être à peu près aussi heureux que tout le monde” ? La psychologie positive nous apporte une grille de lecture avec le concept dit d'adaptation hédonique. **L'adaptation hédonique** est le fait que le flux d'émotions positives ou négatives résultant de changements au cours de la vie diminuent à mesure que le temps avance, ramenant les individus au **niveau**

¹⁷ (Gilbert, 2006) Voir notamment : (Wothman and Silver, 1987) (Brickman et al. 1978)

de bien-être initial. Ce phénomène opère aussi bien en présence d'un événement positif qu'un événement négatif. Ainsi les différentes études¹⁸ révèlent que les jeunes mariés, les gagnants de loto ou le manager promu passent d'un pic de bien-être à une diminution de satisfaction en quelques mois (18 mois environ). Le même phénomène opère¹⁹ suite à une paralysie, cancer du sein ou autre intervention chirurgicale permettant à un individu d'atteindre un même seuil de satisfaction antérieur à l'événement traumatique.

Par ailleurs, une littérature bien assise démontre la différence de perception des personnes valides et des personnes en situation de handicap face à un événement négatif. Premièrement, les individus ont naturellement **tendance à surestimer la manière dont les expériences négatives les affectent.** Autrement dit, comme expliqué dans *Stumbling Happiness* par Daniel Gilbert un individu a tendance à surestimer le poids de l'affect négatif d'un événement négatif hypothétique, celui-ci ne nous bouleversant pas autant que nous le penserions ab initio. Appliqué au handicap, les chercheurs constatent notamment que *“les personnes valides sont prêtes à payer beaucoup plus pour ne pas être handicapées que les personnes en situation de handicap sont prêtes à payer pour redevenir valides, car les personnes valides sous estiment combien les personnes non valides sont heureuses”*. Ainsi, deuxièmement, une personne valide a tendance à **sous-estimer²⁰ le bonheur des personnes atteintes de maladie chronique ou de handicap.** Or, comme le fait remarquer Daniel Gilbert dans *Stumbling Happiness* (2006), les personnes dotées d'une bonne vue *“semblent oublier qu'être aveugle n'est pas un job à plein temps”*. Certes une personne aveugle ne peut pas voir, il reste qu'elle peut faire toute une série de choses que les autres et être tout aussi heureuse de les faire ou pas (écouter de la musique ou être coincée dans les bouchons). La vie d'une personne aveugle ne se réduit pas au fait de ne pas voir. **La vie, et le potentiel d'épanouissement, de toute personne en situation de handicap ne se réduit pas à son handicap.**

3. Une invitation à développer les pouvoirs de l'autodétermination

Par ailleurs, les chercheurs attirent notre attention sur le **rôle de l'autodétermination** dans la promotion du fonctionnement humain optimal et du bien-être des personnes en situation de handicap. En effet, si les personnes en situation de handicap ont généralement un seuil d'autodétermination moins élevé que les personnes dénuées de handicap, il est aussi constaté que si on leur offre l'opportunité d'apprendre ces compétences et qu'on leur fournit un soutien alors elles **peuvent devenir plus autodéterminées** que les personnes valides. Il s'agit de promouvoir l'autodétermination comme levier de leur épanouissement y compris en milieu professionnel. En ce sens, Pascale Cherbonnel, directrice de **Kannti**, une entreprise adaptée du groupe des **Ateliers Fouesnantais**, évoque, admirative, le cas de certains travailleurs en situation de handicap, qui ont connu de grosses blessures narcissiques pendant l'enfance **“mais qui ont un potentiel d'adaptation très fort, une grosse capacité**

¹⁸ (Lucas et al. 2003) (Lucas and Clark, 2006)

¹⁹ (Brickman et al. 1978)

²⁰ (Menzel et al. 2002)

d'apprentissage": ces derniers sont toujours très motivés pour apprendre de nouvelles choses, le rôle de l'entreprise étant dès lors de fournir un cadre propice à l'autodétermination.

La théorie de l'autodétermination invite ainsi à réorienter la personne en situation de handicap sur ses objectifs et la manière de les atteindre. L'autodétermination est une théorie psychologique afférentes aux **théories de l'action** qui renvoie à la conviction²¹ de savoir que l'on possède les capacités requises pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit des attitudes personnelles et des compétences qui facilitent l'identification et la poursuite des buts d'un individu²². La personne est alors

Mais récemment, alors que j'avais enfin tout tout tout, et que je pouvais passer commande, je reçois un courrier qui disait en gros « Mademoiselle, il manque encore un dernier truc. Nous devons mettre des ergothérapeutes sur le coup et vérifier que vous savez conduire un fauteuil ». Là, c'était la grosse poilade. Je conduis un fauteuil depuis l'âge de 4 ans, mais allez, on est plus à ça près ! Soyons fous ! Je vais donc passer ce test, faire des slaloms comme si j'étais débile, c'est rigolo.

Charlotte



dite agentique lorsqu'à l'origine de ses actions, elle a une haute aspiration, qu'elle persévère face aux obstacles, voit plus de variété d'options à ses actions, apprend de ses échecs et globalement, a un plus grand sens de bien-être (Little *et al.*, 2002). Tout comme la notion de handicap, l'autodétermination est un concept à l'interface de soi et du contexte. Elle dépend à la fois de déterminants internes et environnementaux ainsi que du contexte social. L'autodétermination permet de réduire l'impuissance apprise, elle agit sur la maîtrise de la motivation (perception de ses compétences, l'estime de soi, le maintien d'un locus de contrôle interne, l'internalisation des objectifs et récompenses) ainsi que sur les attentes d'auto efficacité. Appliquée au handicap, cette théorie peut être une ressource précieuse pour guider le développement de compétence et d'épanouissement.

Le lien entre autodétermination et handicap n'est pas récent. Dès 1972, Nirje mettait ainsi en évidence l'importance pour les personnes en situation de handicap de se définir soi-même en tant que personne (mettant en avant la capacité de faire des choix, l'affirmation de soi, l'auto-management, la connaissance de soi, la prise de décision, le fait de faire valoir ses droits, l'auto efficacité, le contrôle de soi, l'autonomie et l'indépendance) et d'autre part expérimenter "la dignité du risque"²³.

Une expérience révèle ainsi que le lien entre l'auto-détermination en situation de handicap intellectuel ou de trouble du développement dépend grandement de ce que les chercheurs appellent le "Community Based Setting", c'est-à-dire l'environnement lié à la communauté. Ce concept regroupe ainsi des espaces ou acteurs tels que : écoles, centres de santé, cabinets de médecins, hôpitaux, mutuelles, pharmacies, services sociaux, communautés religieuses, maisons de quartiers, lieux de travail, commerçants de proximité, maisons de retraite, agences de publicité, centres communautaires, instituts de recherche, clubs, associations,

²¹ "the sense of personal empowerment which involves both knowing and having what it takes to achieves one's goal" (Little *et al.* 2002)

²² (Powers *et al.* 1996)

²³ (Nirje, 1972)

universités, maisons, instituts publics. L'expression du plein potentiel de la personne dépend donc de l'environnement social et organisationnel.

4. Une invitation à s'appuyer sur les forces de chacun

Enfin, la psychologie positive nous invite à nous concentrer sur les ressources positives et notamment via l'identification et le développement des forces de caractères.

La classification du handicap, nous l'avons vu, a progressivement évolué du domaine de la pathologie à celui du fonctionnement optimal (classification OMS). Ce faisant, comme nous le fait remarquer le professeur Wil H. E. Buntinx dans *Comprendre le handicap, une approche basée sur les forces* (The Oxford Book...): les professionnels ont déplacé leur diagnostic **de l'identification des déficiences et des limitations à celle de l'évaluation des forces fonctionnelles** et des besoins et ressources disponibles pour soutenir et améliorer le fonctionnement optimal de l'individu.

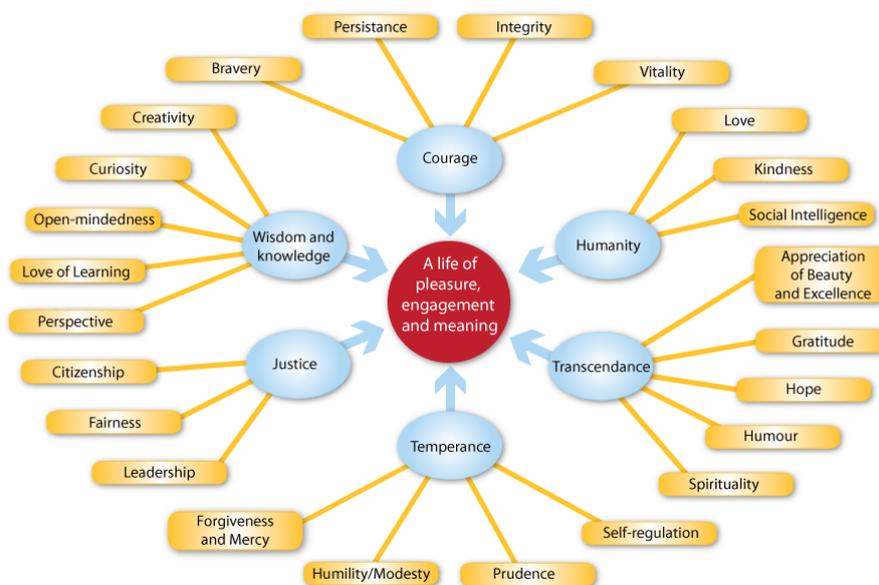
La psychologie positive est précisément la science du fonctionnement optimal, du bien-être et des forces humaines. En cela, son objectif n'est pas de "guérir" ou "réparer" ce qui va mal, mais plutôt de **"construire" des ressources et "développer" ce qui fonctionne bien**. Martin Seligman, le fondateur de la discipline, a donc réorienté ses recherches sur l'impuissance acquise (le conditionnement induit par les expériences négatives) vers celles des forces de caractère. Constatant qu'il n'existait pas de pendant positif au DSM-IV, manuel de diagnostic et statistique des troubles mentaux, il crée un **Traité des forces de caractère et des vertus** répertoriant²⁴ les traits psychologiques de l'être humain. Ces 24 forces, valeurs en action, (en anglais *Values In Action*, soit VIA) sont universelles et laïques, conçues à partir des différentes philosophies morales et penseurs religieux à travers l'histoire et les cultures du monde. Elles sont réparties telles que le montre l'image ci-dessous. Les différentes recherches en psychologie positive autour de la théorie des forces démontrent **l'importance d'identifier et de développer les forces** de chacun pour vivre une vie épanouie : confiance, émotion positive, engagement, motivation, collaboration, gestion du stress, résilience, optimisme... En résumé, Alex Linley nous dit *"utiliser ses forces est la plus petite chose que l'on puisse faire pour faire la plus grande différence"*²⁵. Les recherches croissantes conjuguent théorie des forces et handicap comme en atteste la page ressource du site VIA²⁶.

²⁴ (Peterson 2006) ; (Seligman and Csíkszentmihályi 2000)

²⁵ URL : <http://lesforces.mystrikingly.com/>

²⁶ "Character Strengths and Disability" URL : <https://www.viacharacter.org/research/findings/character-strengths-and-disability>

VIA Character Strengths & Virtues (Peterson and Seligman, 2004)



Appliquée au Handicap, la théorie des forces invite à maximiser les ressources positives des personnes en situation de handicap au lieu de se fixer sur leurs limitations. Chris Burke, un acteur américain atteint du syndrome de Down, ou trisomie 21, disait “ **Ce ne sont pas nos handicaps, ce sont nos capacités qui comptent**”. Comme pour toute personne, il s’agit d’identifier ce que la personne en situation de handicap aime et peut faire, révéler ses talents naturels pour aligner sa vie en cohérence. Ainsi, comme l’exprime Sylvana Di Pinto, directrice de *La Lumière*, “on a chacun des talents cachés qu’on soit handicapé ou pas”. Aussi bien, les forces ne sont pas une ressource extérieure (talents, compétences, dons, passions) mais bien une ressource interne, liée à la l’identité de chacun. Elle est alors la source d’un fort potentiel d’épanouissement et de performance.

Une éducation aux forces est un revirement de paradigme bénéfique visant à rendre visible et à s’appuyer sur les forces de chacun. Cela est bénéfique tant en faveur d’un management positif que pour le système éducatif. Une éducation à amorcer dès le plus jeune âge. Un article du Monde évoquait le cas d’une jeune enfant de 9 ans ayant appris à lire et écrire 3 langues et incapable de demander de l’eau si elle avait soif²⁷. Une invitation à comprendre les capacités de chacun pour mieux les encadrer et les développer ainsi qu’une meilleure prise en charge éducative, bien souvent le premier frein à l’emploi des personnes en situation de handicap.

Les anglo-saxons disent “*disabled or differently abled ?*”. L’expression peut se traduire comme “dépourvu ou différemment pourvu”. S’agit-il d’une **situation de handicap ou d’une simple différence** ? car l’idée est là : les personnes en situation de handicap traduisent-elles nécessairement une restriction ? Finalement, qu’est-ce qu’une personne handicapée ne peut

²⁷ “Autisme: les secrets des intelligences atypiques” par Florence Rosier, un article du *Monde*, publié le 2 Octobre 2018. URL : https://www.lemonde.fr/sciences/article/2018/10/02/autisme-comment-comprendre-ces-intelligences-atypiques_5363058_1650684.html

pas faire ? Ne sommes-nous pas tous en situation d'adaptation à l'autre ? Daniel Tammet, l'auteur à succès, autiste Asperger ayant vaincu la prison de l'autisme, explique dans son livre *Embrasser le ciel immense, les secrets du cerveau des génies* (2009), que **“tous les cerveaux ont du génie. Les surdoués (ou porteurs de handicap) comme les gens ordinaires. À chacun d'apprendre à s'en servir, pour améliorer sa mémoire, son potentiel intellectuel et sa créativité”**. De même, en interaction sociale ou environnementale, il s'agit de comprendre **comment générer des comportements adaptatifs** c'est-à-dire adaptés aux besoins de chaque individu, via des supports et stratégies spécifiques.

Ainsi présentée la notion de handicap semble complexe, subjective et relative, empreinte à la fois des spécificités fortes de la personne en situation de handicap et indissociable des caractéristiques de son environnement. L'évolution des terminologies historiques, des classifications, des politiques publiques et des recherches actuelles, invite toutes de concert à réfléchir à notre positionnement face au handicap et aux manières de nous orienter vers une société davantage inclusive. Les portraits de personnes en situation de handicap, surprenants et inspirants, par leur capacité de résilience et d'ingéniosité à inventer de nouveaux chemins et de nouvelles manières d'être au-delà de toute limitation, nous invitent à notre tour, à penser autrement la société et le vivre ensemble. *In fine*, le handicap apparaît comme un révélateur d'un défi social et la personne en situation de handicap un nouvel éclaireur social. Que pouvons-nous apprendre des personnes en situation de handicap ? Quelles implications et applications ces concepts peuvent-ils avoir dans le monde professionnel ? Quelles pratiques inspirantes peuvent nous transmettre les entreprises ayant recours à un nombre considérable de travailleurs en situation de handicap ?



Aujourd'hui, il est temps
pour moi de remercier
et de célébrer l'évidence,
qu'aveugle ou pas,
pour faire, toi et moi
sommes interdépendants.

Jean-Pierre Brouillaud

[Source : ©antennesdepaix.org](https://antennesdepaix.org)

PARTIE B : BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES ADAPTÉES

Quelles stratégies d'adaptation et aménagement du travail existent-ils au sein des entreprises adaptées ? Les entreprises adaptées ont-elles opté pour un mode de fonctionnement radicalement différent de celui des entreprises classiques ? Quelles adaptations mettent-elles en place afin de satisfaire les besoins de leurs employés en situation de handicap ? Après avoir défini les caractéristiques essentielles des entreprises adaptées, nous suivrons leurs adaptations au fil de leur chemin opérationnel, à savoir : les questions relatives à l'accessibilité et aménagement de l'espace, au processus de recrutement, au mode de management et de communication interpersonnelle, ainsi qu'à l'organisation et à la gouvernance. Ce faisant, tout au long de la traditionnelle chaîne de valeur de l'entreprise, nous découvrirons combien les pratiques au sein des entreprises adaptées se révèlent un apprentissage riche et inspirant pour les entreprises classiques.

B1. Les entreprises adaptées

Les entreprises adaptées se définissent selon un cadre légal et des missions particulières. Leur modèle offre un cadre innovant, humain et inspirant.

1. Définition des entreprises adaptées

Qu'est-ce qu'une entreprise adaptée ? Pour y répondre nous avons étudié le cadre légal des entreprises adaptées dont voici les grandes lignes et sommes rentrés en contact avec certaines d'entre elles via des interviews pour identifier des pratiques innovantes et inspirantes. Ce faisant, il s'avère que les entreprises adaptées proposent un véritable parcours humain et organisationnel.

a) Spécificité des entreprises adaptées

Les entreprises adaptées (EA) ont été créées par la Loi du 11 Février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Les entreprises adaptées sont des entreprises en milieu ordinaire, **soumises aux dispositions du Code du Travail**, au même titre que les entreprises classiques. Leur spécificité réside en ce qu'elles emploient **au minimum 55% de travailleurs en situation de handicap dans leur effectif salarié**. Depuis 2018 et la loi du 5 Septembre pour la liberté de choisir son avenir professionnel, ce seuil autrefois de 80% des effectifs de production a été ramené à 55% des effectifs globaux, à savoir sur la déclaration des RQTH.

b) Missions et vocation des entreprises adaptées

La mission des entreprises adaptées est définie par l'article L5213-13-1 du Code du travail : *“Elles permettent à leurs salariés d'exercer une activité professionnelle dans un environnement adapté à leurs possibilités, afin qu'ils obtiennent ou conservent un emploi. Les entreprises adaptées mettent en œuvre pour leurs salariés un accompagnement spécifique destiné à favoriser la réalisation de leur projet professionnel, la valorisation de leurs compétences et leur mobilité au sein de l'entreprise elle-même ou vers d'autres entreprises”*. Ainsi, et comme le souligne l'UNEA, la vocation des entreprises adaptées consiste à soutenir l'identification et la consolidation d'un projet professionnel du salarié handicapé et d'accompagner la réalisation de ce projet. Il s'agit d'**activer le triptyque : « emploi - accompagnement - formation »** selon les besoins et les capacités de chaque salarié que l'entreprise adaptée emploie, en vue d'un accès durable à l'emploi.

LES ENTREPRISES ADAPTÉES
 Une solution pour les salariés en situation de handicap

QUELLES MISSIONS ?

- offrir un emploi
- favoriser la mise en œuvre du projet professionnel
- valoriser et développer les compétences en vue d'une évolution interne ou vers d'autres employeurs

LA RÉFORME 2019, QUELS APPORTS ?

- accroît l'optique inclusive du modèle
- renforce les Entreprises Adaptées
- autonomise et responsabilise les collaborateurs dans leur parcours professionnel

QUELS CONTRATS ?

CDI contrat d'apprentissage CDD
 même droits et statut que les salariés de droit commun
 contrat de professionnalisation

QUELLES CONDITIONS ?

- 1 être titulaire d'une RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé)
- 2 faire appel à Pôle emploi, CAP emploi, les missions locales ou entrer directement en contact avec l'EA en répondant à certains critères

unea
 Union Nationale
 des Entreprises Adaptées

Source : @UNEA

2. L'inspiration au sein des entreprises adaptées

a) Les entreprises adaptées de référence : une enquête de terrain

Outre les recherches internet et étude médiatique ciblée, les équipes de la Fabrique Spinoza sont allées à la rencontre d'entreprises adaptées pour échanger avec elles sur leur quotidien en entreprise, leurs pratiques, leurs activités et leurs modes de fonctionnement, menant ainsi une série d'entretiens. C'est ainsi une quinzaine d'entreprises adaptées, aux activités diverses et variées qui ont été interviewées et ont partagé leurs modes de fonctionnement et leurs innovations. Une présentation de celles-ci se trouve en fin d'étude dans la section remerciement. Une référentiel plus consistant est disponible sur le site de l'UNEA, l'Union Nationale des Entreprises Adaptées.

b) Le cadre vertueux des entreprises adaptées : pratiques innovantes et inspirantes

Quel modèle offrent les entreprises adaptées ? Cette série d'entretiens a mis au jour des pratiques innovantes et inspirantes au sein des entreprises adaptées et tout à fait transposables au sein des entreprises classiques. Bénéfiques pour les entreprises adaptées, les pratiques identifiées se révèlent également utiles et pertinentes au-delà de ce cadre. Ce faisant, les entreprises adaptées offrent un véritable cadre vertueux. Emmanuelle Burel, fondatrice de la start-up **Bbird**, le constate : **“tout ce qu'on met en place pour les personnes handicapées, on peut aussi le mettre en place pour les valides”**. Ainsi, identifier et

généraliser les bonnes pratiques au sein des entreprises adaptées permet à la fois de valoriser le travail remarquable des entreprises adaptées et d'inspirer les différents services des entreprises classiques. À travailler avec des travailleurs handicapés et à s'adapter à leurs spécificités, les entreprises adaptées ont mis en place des modes de fonctionnement qui se révèlent bénéfiques pour l'individu, pour les collaborateurs valides, et pour l'organisation. La présente étude explorera tout le long de la chaîne de valeur de l'entreprise les différentes pratiques, les difficultés rencontrées, les différents bénéfices et éventuelles transpositions à l'entreprise classique.

c) Un parcours humain et organisationnel

Le chemin que nous vous proposons au sein de la présente étude explore un parcours humain et organisationnel. Pour étudier le fonctionnement des entreprises adaptées et les pratiques inspirantes qui y fleurissent, nous suivrons d'une part, la traditionnelle **chaîne de valeur de l'entreprise** en explorant tour à tour les questions relatives à l'accessibilité et à l'aménagement de l'espace, au processus de recrutement, au mode de management et de communication interpersonnelle, ainsi qu'à l'organisation et à la gouvernance. D'autre part, nous suivrons **le regard d'Isabelle** tout au long de ce parcours.

Isabelle, étudiante en communication, a réalisé trois stages en entreprise au long de sa scolarité. Isabelle est devenue paraplégique à la suite d'un accident de la route survenu alors qu'elle avait 10 ans, depuis elle se déplace en fauteuil roulant. Elle nous a raconté ses premiers pas dans les entreprises classiques au sein desquelles elle a pu travailler : généralement, elle était la première salariée en situation de handicap moteur à intégrer les équipes. Son expérience éclairera les différents développements suivants.



Pour sa 4^{ème} édition, le **FIFH a inauguré une sélection "Je veux travailler !"** sur le handicap et le monde du travail. Cette sélection regroupe des courts-métrages sur le thème du handicap et de l'emploi. CAP EMPLOI a été sollicité pour désigner une entreprise engagée en faveur de l'embauche de personnes en situation de handicap en tant que juge des courts métrages. Celle-ci sera chargée de remettre le prix annuel du meilleur film. Cela permet une valorisation simultanée du film sélectionné et de l'entreprise désignée juge.

Partager, échanger, créer : ensemble

B2. Accessibilité et aménagement de l'espace

La question de l'accessibilité de l'espace de travail est fondamentale. Quelles adaptations existe-t-il au sein des entreprises adaptées ? Requièrent-elles des aménagements spécifiques de l'espace de travail ? Étudions successivement l'espace de travail en tant que lieu physique, étendu aux postes et outils de travail, à la prise en compte du corps des salariés et de leur sensorialité.

1. L'accessibilité des bâtiments

Vos locaux sont-ils accessibles ? En fauteuil roulant, il est impératif de savoir en amont si le bâtiment, lieu de travail est accessible. Cela comprend : des couloirs et des portes assez larges pour que la personne puisse se déplacer, des ascenseurs si le bâtiment comporte plusieurs étages, pas de petites marches, des toilettes accessibles etc. Isabelle est obligée de prévenir ses futurs employeurs en amont car si le bâtiment n'est pas accessible, elle ne peut pas rejoindre l'entreprise. De plus, si les entreprises n'ont jamais travaillé avec une personne en situation de handicap moteur, ils n'ont pas forcément en tête la totalité des adaptations à réaliser pour que celle-ci puisse évoluer dans les meilleures conditions. Ayant fait un stage en petite entreprise à l'accessibilité limitée, Isabelle se rappelle : « c'était à moi de m'adapter ». Ainsi, pour se rendre aux toilettes elle devait rejoindre le bâtiment d'en face.

Sur son blog *Wheelcome*, Charlotte de Vilmorin CEO de Wheeliz, relate de manière humoristique l'une de ses expériences de défaut d'aménagement des locaux et manque d'accessibilité à l'occasion de la sortie de son livre [Ne dites pas à ma mère que je suis handicapée, elle me croit trapéziste dans un cirque](#) (2015):



“Ce livre m’a valu une épopée assez rocambolesque la semaine dernière, où j’étais invitée chez Europe 1, pour parler du blog, du livre, de [Wheeliz](#), et des 10 ans de la loi sur le handicap. Ils avaient donc évidemment tout lu, et on aurait pu s’attendre à ce qu’il n’y ait pas de mauvaise surprise sur place – surtout que je leur avais demandé « **vous êtes accessibles c’est bon ? vous êtes sûrs hein ?** » – « **oui oui pas de problème, un vigile vous attendra devant pour vous faire passer par l’accès spécial** » -.

ET BAH NON ! Hahaha

(...) Je retrouve le vigile comme convenu, il me fait passer par un accès tout ce qu'il y a de plus accessible, jusqu'à un escalier de 3 marches, qu'il monte sans trop sembler se soucier de moi.

- Euh... Désolée Patrick, mais là y'a des marches ! Je fais comment ?
- Ah ! Bah on va vous porter non ?
- Euh... NON. Il est où l'accès spécial ?
- Bah c'est ça !
- Mais c'est pas du tout possible ça ! Je peux pas !
- Bah on va vous sortir de votre fauteuil !
- HAHHAHA JE CROIS PAS MON POTE ! C'était pas du tout le deal ! On fait comment là ?

Pour vous donner une petite idée de la pression qui commençait à monter, dites vous que les minutes tournaient et qu'on était à genre 5 min du grand direct.

Mais pas de panique. On essaie de trouver une solution. Je demande alors : » vous auriez pas des rampes par hasard ? » – on sait jamais... (...)

Il va donc me chercher les rampes, qui soit dit en passant, étaient super casse gueule, j'avais l'impression d'être un funambule avec deux ficelles de string sous chaque roue.

Mais bon, pas de panique, j'arrive en haut des marches, direct dans 2 minutes, on se trace jusqu'à l'ascenseur, on monte, plus que quelques mètres avant le studio, et là GROSSE BLAGUE 7 MARCHES POUR ENTRER.

J'ai un peu l'impression que le mec qui m'avait dit que c'était accessible s'est bien foutu de ma gueule, ou alors qu'il était ivre. J'hésite. Et là les journalistes sortent du studio en panique totale 30 sec avant le passage à l'antenne, et me disent « Rolalala c'est fou ! Comme dans votre blog ! »

AH BAH OUI. Ça c'est sûr ! C'est fou que personne n'ait tilté qu'il y aurait comme qui dirait un léger problème d'accès quand vous m'invitez à parler d'accessibilité dans un lieu qui ressemble aux escaliers de Poudlard tellement y'a des marches partout !

Et là, panique générale, jingle de l'émission qui commence, impossible de monter. Les journalistes retournent en studio pour sauver les meubles et moi je reste plantée, avec une horde de gens sortie de nulle part qui commencent à stresser et à courir dans tous les sens pour trouver une solution.

J'ai même cru qu'on allait perdre l'assistant de production, qui était littéralement en nage, mais qui voulait surtout pas que je panique à mon tour, et qui du coup essayait de me/se rassurer « Ne vous inquiétez pas Charlotte, on va trouver une solution ».

Vachement crédible.

Et là mon pote des rampes a comme un éclair de génie, il s'en va en clamant « Ah mais on va mettre les rampes ». Et là j'ai commencé à paniquer en me disant que s'il allait chercher les mini rampes pour 3 marches en espérant m'en faire monter 7 ça allait pas du tout du tout le faire !

Pendant ce temps l'émission avait commencé et j'entendais les journalistes « Alors on est dans une situation un peu rocambolesque, puisque Charlotte est là mais on n'arrive pas à la faire entrer dans le studio ».

En vrai j'avais envie de rire. Et encore plus quand le mec revient avec effectivement les petites rampes et me fait une installation Et le pire c'est qu'il y croyait vraiment !

Je vous passe les détails parce que ça a duré assez longtemps, les gens couraient, réfléchissaient, paniquaient, bref, jusqu'à ce que quelqu'un décide finalement : « Et si on allait dans le studio du rez-de-chaussée ? »

Là j'ai cru que c'était moi qu'on allait perdre.

– Vous avez un studio au rez-de-chaussée ??? Et vous me l'avez pas dit avant ??

– Bah non on y a pas pensé.

...

...

Les mots me manquèrent.

Sérieusement.

Et donc après 20 min de galère intense, on s'est installé dans un petit studio tranquillou, et les journalistes m'ont rejointe à la coupure pub en courant.

Bref, on y est arrivé ! Après avoir fait courir 30 personnes et donné des sueurs froides à la moitié de l'immeuble, l'émission pouvait continuer.

[Source](#) : Wheelcome, "Ne dites pas à ma mère que je suis handicapée, elle me croit trapéziste dans un cirque", publié le 16 Mars 2015

Handicap et aménagement de l'espace : rappel du cadre légal, principes et limites

En matière d'accessibilité des lieux de travail, le cadre légal pose différents principes directeurs. La législation distingue ainsi deux types d'espaces: d'une part, les **Etablissements Recevant du Public (ERP)**, c'est-à-dire les petits commerces, les grandes surfaces, les hôtels, les musées, etc. régis par la loi 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées²⁸; et d'autre part, les locaux d'entreprise uniquement destinés à l'**accueil** des salariés et fermés au public, régi par le Code du travail²⁹.

Une distinction supplémentaire s'opère entre les locaux neufs et les locaux déjà existants. Les **locaux neufs** doivent permettre aux personnes handicapées de pouvoir circuler librement notamment les personnes en fauteuil roulant mais aussi les personnes porteuses d'un handicap sensoriel, auditif, visuel cognitif, mental ou psychique³⁰. Les parkings, les sanitaires

²⁸ Guide de la loi, Ministère de la Santé et des Solidarités.

URL:http://www.mdp64.fr/uploads/tx_arccg64/guide_de_la_loi_du_handicap_01.pdf

²⁹ "Vos bureaux doivent-ils être accessibles aux handicapés et PMR?", article d'*HandiNorme*, publié le 29 Janvier 2019. URL:<https://www.handinorme.com/accessibilite-handicap/261-vos-bureaux-doivent-ils-etre-accessibles-aux-handicapes-et-pmr->

³⁰ "L'accessibilité des établissements recevant du public" (ERP), sur le site du Ministère de la Transition Écologique, publié le 17 Mars 2020 URL:<https://www.ecologique-solaire.gouv.fr/laccessibilite-des-etablissements-recevant-du-public-erp>

et les locaux de restauration doivent aussi être accessibles et contenir des espaces réservés aux travailleurs handicapés. Les informations doivent aussi être accessibles pour les personnes handicapées sensorielles. En revanche, il existe des dérogations à la loi sur l'accessibilité pour des ERP dont la **construction antérieure** à la loi ne permet pas les modifications³¹. Par exemple, si les travaux d'adaptation sont largement supérieurs au chiffre d'affaires du commerce ou s'il existe des incompatibilités de terrain. Les espaces de travail construits avant 2007 ne sont pas contraints par des obligations d'accessibilité. Cependant, depuis 2018, les entreprises de plus de 20 salariés ont l'obligation légale de compter plus de 6% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs, ce qui peut parfois engendrer des **aménagement**s.

En pratique, les réalités sont diverses et variées et l'accessibilité demeure encore restreinte comme l'illustrent les mises en garde d'Isabelle ou le périple du parcours de Charlotte pour réaliser son interview. Il s'avère que si les grands groupes sont majoritairement accessibles, certaines parties des locaux restent régulièrement impraticables (par exemple lorsque l'espace entre les bureaux est trop étriqué). En revanche, les plus petites sociétés sont rarement aux normes d'accessibilité, ce qui restreint considérablement les opportunités d'emploi. Ayant fait un stage en petite entreprise à l'accessibilité limitée, Isabelle se rappelle : « **c'était à moi de m'adapter** ». Pour illustrer le défaut d'aménagement, elle devait rejoindre le le bâtiment d'en face pour se rendre aux toilettes.

Sébastien Raynaud, le directeur de l'entreprise adaptée **Recyclea** s'est cassé les deux chevilles il y a quelques années. Il a été contraint de se déplacer en fauteuil roulant pendant un moment. Il a pu confirmer que son entreprise était **parfaitement accessible** aux travailleurs en fauteuil roulant.

Par ailleurs, la majorité des réglementations traitent de l'accès des personnes en fauteuil roulant. Or, 80 % des handicaps sont invisibles en France. L'INSEE estime à 2 ou 3% le nombre de personnes en fauteuil roulant³². Rappelons que l'OMS distingue cinq grandes catégories de handicap : le handicap moteur, sensoriel, psychique, mental et les maladies invalidantes³³. Ainsi, **la question de l'accessibilité des espaces de travail s'élargit pour prendre en compte celle des postes de travail et plus largement des outils de travail.**

Si la loi peine à rassembler l'ensemble des personnes porteuses de handicap, dont les situations sont variées et plurielles, certaines entreprises ont su innover, transformer et s'adapter. Elles ont su dépasser le cadre du minimum légal pour proposer aux personnes handicapées des espaces de travail accessibles, accueillants et adéquats.

Zoom : outils d'accessibilité

L'accessibilité des infrastructures publiques et de l'espace public est aussi une problématique importante qui touche tout le monde. Thomas Cléchet, jeune ingénieur et lauréat du concours

³¹ "Les dérogations à l'obligation d'accessibilité handicap 2015", article d'*HandiNorme*, publié le 4 Avril 2018. URL: <https://www.handinorme.com/accessibilite-handicap/10-les-derogations-liees-l-accessibilite-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap-handinorme>

³² [Rétrospective 2015] "2015: les chiffres clés du handicap", article de *Talenteo*, publié le 4 Janvier 2016. URL: <https://www.talenteo.fr/chiffres-handicap-2015/>

³³ (OCIRP)

“24 heures du SIG”³⁴, a mis au point une **story map interactive**³⁵ dédiée à l’accessibilité urbaine pour les personnes à mobilité réduite. Celle-ci montre la difficulté des personnes en situation de déficience visuelle ou physique à se déplacer aussi bien qu’une personne valide dans les villes. Le système d’information géographique (SIG) qu’il a mis au point permet, par exemple, d’aiguiller des personnes en situation de déficience physique ou visuelle de trouver un chemin qui leur est accessible. C’est ainsi que **l’application Wegoto** permet à toute personne de trouver son chemin en fonction du profil (piéton, personne en situation de déficience, sénior, etc.). L’accessibilité de l’espace public se trouve ainsi à la frontière entre l’accessibilité des bâtiments et celle des déplacements.

2. Accessibilité des déplacements : la question des transports

“Et comment je m’y rends, au travail ?” Se déplaçant en fauteuil roulant, Isabelle constate au quotidien combien, en région parisienne, rues et transports en commun sont peu accessibles. Le métro, par exemple, à quelques stations près, est impraticable aux fauteuils roulants. Or, aller au travail suppose de prendre des transports, personnels ou en commun. S’il est nécessaire d’adapter le lieu de travail, il ne faut surtout pas oublier la question des transports pour s’y rendre. C’est indispensable.

Avec la question de l’accès au bâtiment, se pose celle des moyens de transport. En effet, les transports en commun demeurent peu accessibles et, selon les handicaps, les déplacements peuvent être sources d’épreuves. Quelles options envisageables pour arriver sur son lieu de travail ? Comment l’entreprise adaptée aborde ces questions et comment l’entreprise classique peut-elle s’en inspirer afin de faciliter l’accès à son lieu de travail pour tous les salariés ?

Si les difficultés de déplacement sont bien réelles, il existe **différentes options** pour pallier les difficultés des transports en commun et aider le travailleur handicapé à se rendre sur son lieu de travail. Certaines **structures** assurent elles-mêmes le transport. Par exemple, la PAM75, en partenariat avec la MDPH et l’AAH, assurent le transport des personnes à mobilité réduite jusqu’à leur lieu de travail. Il est également possible de recourir à des associations de covoiturage, comme Wheeliz, que nous avons évoquées ci-dessus, une structure créée par Charlotte de Vilmorin qui propose des **locations de véhicules adaptés** aux particuliers comme aux professionnels. Par ailleurs, certains travailleurs handicapés bénéficient également **d’indemnités**, offrant ainsi **un budget** leur permettant de se rendre au travail en taxi ou via des entreprises de chauffeur privé.

Samy Lounès, responsable innovation et partenariats du **Comptoir des innovations** constate qu’aujourd’hui il y a de plus en plus de rampes d’accès dans les bus pour les personnes en situation de handicap physique. Toutefois, l’accessibilité aux transports est encore un enjeu sur lequel il convient de faire des efforts. De nombreuses gares SNCF et RATP (pour l’Île-de-

³⁴ “Quand le SIG se met au service du handicap”, 23 novembre 2018. Axione. <https://www.axione.com/quand-le-sig-se-met-au-service-du-handicap/>

³⁵ “La rue, l’ennemi de la mobilité réduite” - Story Map. <https://d7esrifrance.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=c335e274d5214765acc51566892d6b30>

France) sont en transformation pour atteindre l'objectif de 268 gares accessibles en 2024. Les métros des grandes villes, comme Lille, Toulouse ou Lyon, sont aussi en adaptation pour accroître l'accessibilité des personnes handicapées.

En ce qui concerne les parkings, le stationnement handicapé doit représenter 2% des places³⁶. Cela reste relativement peu et c'est ce qui encourage certaines entreprises à mettre en place, d'elles mêmes, leur propre système de transport. Certaines entreprises adaptées se saisissent de la question et mettent en place des pratiques inspirantes. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise adaptée **Recyclea** a mis en place une politique encourageant ses salariés à faire du **covoiturage**. En effet, l'entreprise n'est pas bien desservie par les transports en commun et certains collaborateurs ont des difficultés à faire du vélo et n'ont pas de voiture. De plus, l'entreprise est située au sein d'un cluster de quatre entreprises. L'entreprise a choisi de regrouper les horaires des sociétés afin de favoriser encore plus le covoiturage entre les collaborateurs.

Si les initiatives de covoiturage ont été initialement mises en place pour permettre aux collaborateurs porteurs de handicap d'accéder plus facilement à leur lieu de travail, ces démarches bénéficient à **l'ensemble des salariés**. En outre, l'**impact positif écologique** n'est pas négligeable. En effet, le covoiturage est une méthode efficace pour réduire ses émissions de CO2. De plus, le covoiturage est aussi un vecteur de **lien social**.

3. Aménagements des postes de travail

“Avez-vous des besoins particuliers ?” En ce qui concerne l'aménagement de poste, un travailleur paraplégique en fauteuil roulant comme Isabelle n'aura pas besoin d'aménagements spécifiques car s'il travaille assis à un bureau dans le tertiaire, il sera à la bonne hauteur pour les bureaux et les ordinateurs. Néanmoins, Isabelle rappelle qu'il est indispensable que les responsables et les managers prennent le temps de discuter avec la personne pour savoir ce dont elle est capable ou non et, surtout, de ne pas affirmer à sa place ce qu'elle peut, ou ne peut pas, faire. En effet, ce n'est pas parce que l'on est en fauteuil roulant qu'il est impossible d'assurer des tâches de manutention et/ou de logistique. Un dialogue bienveillant entre le travailleur handicapé et ses collègues et responsables est indispensable afin d'éviter d'éventuelles maladresses.

Dans la mesure où 80 % des handicaps sont invisibles, la grande majorité des aménagements que doivent mettre en œuvre les entreprises qui embauchent des personnes en situation de handicap ne concerne pas tant la structure du bâtiment mais plutôt les postes de travail. Les pratiques innovantes au sein des entreprises adaptées apportent un éclairage pour l'entreprise classique.

a) Soins du salarié et aménagement d'horaires de travail

Un travailleur en situation de handicap peut bénéficier d'aménagements de son poste et des horaires de travail. Par exemple, certains travailleurs en fauteuil roulant ont des rendez-vous

³⁶ "Place handicapé", article de *Wheeliz*. URL : <https://www.wheeliz.com/fr/stationnement-handicape/place-handicape>

de kinésithérapeutes réguliers. Ils peuvent donc convenir avec l'employeur d'un aménagement d'horaires qui leur permettra de quitter leur lieu de travail plus tôt dans l'après-midi afin de se rendre à leurs rendez-vous médicaux.

b) Concevoir des espaces de repos

L'aménagement des postes de travail au sein des entreprises adaptées peut prendre la forme d'**espace de repos**. Dans son étude *Nouveaux espace de travail et expérience collaborateur* la Fabrique Spinoza expose les multiples bienfaits de la **sieste au travail**. De nombreuses entreprises adaptées, comme **Kannti**, ainsi que des entreprises solidaires d'utilité sociale telles que **Le Café Joyeux** se réjouissent d'avoir mis en place de tels espaces. L'aménagement de l'espace de travail peut permettre une sieste de **multiples façons**. L'activité de sieste peut avoir lieu idéalement dans **une salle prévue** à cet effet ou en tout cas calme dans "des nap room". Certains investissent dans des cellules de sieste comme les **cocons de micro-sieste** de chez Nap & Up. En revanche, si cela n'était pas possible, pour une question de place ou de budget, des techniques existent pour effectuer ces **siestes à son bureau** : par exemple, des oreillers spécialement dédiés à la sieste sur son bureau comme le modèle "Ostrich pillow".

L'intérêt de prévoir des salles de repos au travail est une pratique essentielle pour respecter au plus près le rythme des travailleurs en situation de handicap (point que nous développerons ci-dessous). Pour autant, cette pratique est également bénéfique au sein de toute entreprise. La Fabrique Spinoza dans le kit des Passeurs du bonheur au travail³⁷, rappelle les **bienfaits de la sieste au travail**. Celle-ci stimule la performance, la créativité et le bien-être des collaborateurs. Ainsi la sieste est désormais pratiquée dans de nombreuses entreprises.

Outre la sieste, les espaces de repos peuvent tout simplement être des **espaces de convivialité** où se retrouver et échanger librement. La cuisine, la cafétéria sont ainsi "le paradigme de la convivialité" offrant un lieu chaleureux de rencontre et d'échange dans lequel le travailleur pourra se revitaliser. C'est l'endroit où l'on se nourrit, (besoin vital de la pyramide de Maslow) et où l'on peut également nourrir ses relations (autre besoin essentiel à l'épanouissement d'après la célèbre étude dit "Grant" de Harvard). En cela, l'espace de restauration est essentiel et offre un espace pour se ressourcer. Nous évoquerons plus loin l'importance d'organiser la convivialité.

c) Une innovation constante pour l'adaptation

Le handicap étant au croisement de l'individu et de son environnement, les innovations en faveur d'une meilleure adaptation sont constantes. L'agence de conseil et de communication **Goods To Know**, spécialisée sur l'inclusion en entreprise l'illustre bien. Ils accentuent les **solutions innovantes** préexistantes afin d'offrir un message plus positif. Leur conviction est que "*peu importe le handicap des personnes, tout le monde est compétent et on peut occuper n'importe quel type d'emploi à partir du moment où celui-ci est aménagé*". Il s'agit donc bien d'une question d'aménagement du poste de travail.

³⁷ La Fabrique Spinoza, Kit des passeurs du bonheur au travail, 2017

L'association du Comptoir des solutions proposent ainsi aux entreprises des solutions innovantes à leurs problèmes. Par exemple, **l'eye tracking** est une technologie permettant de contrôler un ordinateur avec ses yeux ce qui permettrait d'adapter le poste de travail de personnes malvoyantes. L'innovation est continue et se révèle une promesse d'avenir.

4. Soin du corps du salarié

Après la question de l'aménagement des postes de travail, se pose celle du soin du corps du salarié. Si les personnes en situation de handicap, par leur vulnérabilité peuvent soulever la question avant un salarié classique, cette question se pose pour l'ensemble des individus. En effet, les **troubles musculo-squelettiques** (TMS) sont la première cause de maladies professionnelles indemnisées. Ils représentent **87 % des maladies professionnelles** reconnues par le régime général³⁸ et les différentes études confirment la sous estimation du taux de déclaration. Or, les TMS regroupent de multiples pathologies. Ils sont généralement associés à des douleurs musculaires, des tendinites ou des syndrome canalaire. Ces maladies sont souvent provoquées ou aggravées par l'activité professionnelle. Pour pallier ce problème d'envergure sociétale, il est donc crucial de réaffirmer l'importance du corps au travail. Comment permettre la préservation et l'entretien du corps du travailleur ?

a) Adapter les postures

Prendre soin du corps du salarié signifie d'abord d'adapter le poste de travail et les postures via des conseils ergonomiques.

Ainsi, pour privilégier les bonnes postures, les entreprises ont proposé des postes de travail mieux adaptés. Dans le restaurant le **Café Joyeux** le comptoir a été abaissé pour préserver le dos du personnel qui est plus petite taille que la moyenne. À **Aktisea** l'ensemble des salariés disposent d'un **siège ergonomique** et les **postes de travail sont réglables**. Lorsqu'un nouveau travailleur handicapé intègre l'équipe, le manager lui demande s'il a des **besoins** particuliers sans poser de questions intrusives sur son type de handicap.

En outre, certaines entreprises ont fait appel à des professionnels pour offrir à leur employés les meilleures conditions pour protéger le corps. Les entreprises **Weezea**, **Recyclea** et **Handirect** ont mobilisé des ergothérapeutes lors de l'élaboration et l'installation de leurs postes de travail.

À **Handirect**, le professionnel a d'abord analysé les besoins de chacun des employés avant de leur fournir un siège personnalisé pour une période d'essai de 15 jours. Ensuite, les collaborateurs ont dû répondre à un questionnaire de satisfaction afin de confirmer ou non l'achat du siège.

³⁸ "Troubles musculo-squelettiques", article de *Santé publique France*, 2017. URL : <https://www.santepubliquefrance.fr/maladies-et-traumatismes/maladies-liees-au-travail/troubles-musculo-squelettiques>

Le recours à un ergothérapeute a également permis l'installation de bancs d'audit qui encouragent une **bonne posture** dans l'entreprise **Recyclea**. De plus, la direction a aussi mis en place tout un système de convoyeurs et de palettes pour **protéger le dos** des employés. Quelques années plus tard, ils ont fait appel à une **ostéopathe** pour une séance que pouvaient rejoindre tous les salariés volontaires. Ils poursuivaient deux objectifs : premièrement, sensibiliser les collaborateurs sur les bénéfices de la mutuelle d'entreprise, deuxièmement, vérifier qu'il n'existe pas de problème de santé commun à beaucoup de salariés qui témoigneraient d'une inadaptabilité des postes de travail. Par exemple, si une majorité de salariés souffrait de douleurs lombaires, on aurait pu concevoir que les postures des travailleurs étaient mauvaises et y remédier en modifiant la structure des postes de travail ou le matériel. Ce n'était pas le cas ici. Néanmoins la démarche est très intéressante et inspirante. Le pôle RSE de l'entreprise ordinaire **Merck** fait appel à un ergonomiste du travail lorsqu'une maladie chronique impacte la santé physique d'un collaborateur.

b) Agir sur les corps au travail : une nécessité pour tous

La fragilité corporelle engendrée par certains types de handicaps incite les entreprises à prendre en compte le soin apporté au corps de leurs employés. Tous les employés sont alors concernés, qu'ils soient en situation de handicap ou valides.



Emma, employée de bureau en 2040 visible sur l'image présentée ici, nous alerte sur la nécessaire prise en compte des corps dans l'entreprise³⁹. Prototype de ce à quoi pourrait physiquement ressembler le "collègue du futur" dans une vingtaine d'années, Emma a été conçue par une société de solutions ergonomiques, Fellowes. Née d'une étude réalisée sur un échantillon de 3003 participants en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, elle témoigne de l'ampleur des risques. Emma a le dos voûté (à cause

d'une assise prolongée), des varices (dues à une mauvaise circulation sanguine), des yeux injectés de sang (du fait d'un travail intense sur les écrans), des poignets et jambes gonflés (à cause des mouvements répétitifs), un ventre bedonnant (dû au travail sédentaire), sans compter l'eczéma dû au stress, le teint jaunâtre dû au manque de lumière naturelle et la pilosité aux oreilles et au nez due à la mauvaise qualité de l'air... William Highman, le directeur de l'étude a déclaré : « *Si nous n'apportons pas des changements radicaux à notre vie professionnelle, tels que le fait de bouger davantage, d'améliorer notre posture au bureau, de prendre régulièrement des pauses pour marcher ou améliorer l'aménagement de notre poste de travail, nos bureaux vont nous rendre très malade* ⁴⁰ ».

³⁹ Le collègue du futur, Highman, 2019

⁴⁰ "Varices, yeux injectés de sang, dos voûté... Voilà à quoi ressembleront les futurs employés de bureau", article du *Dauphiné Libéré*, publié le 5 Novembre 2019. URL : <https://www.ledauphine.com/france-monde/2019/11/05/varices-yeux-injectes-de-sang-dos-voute-voila-a-quoi-ressembleront-les-futurs-employes-de-bureau>

Ainsi, fournir aux employés un matériel favorisant les bonnes postures est un enjeu de santé publique qui ne différencie pas l'individu handicapé et l'individu valide. L'aménagement des postes de travail (réglage de la hauteur, chaise ergonomique) sont des **initiatives bénéfiques pour l'ensemble des salariés**, qu'ils soient porteurs de handicap ou non. Effectivement, il semble évident que si un salarié de 1m60 et son collègue de 1m90 utilisent le même poste de travail, l'un des deux va nécessairement s'abîmer davantage le dos. Les chaises ergonomiques permettent aussi de protéger le dos de l'employé. Pour conclure, favoriser une bonne posture s'inscrit dans un enjeu crucial de la préservation du corps et de la diminution des risques de troubles musculosquelettiques, handicap ou non.

c) Le double rôle des exosquelettes

Afin de prendre soin du corps, les exosquelettes se révèlent très utiles. D'une part pour permettre d'expérimenter la vieillesse ou le handicap et éduquer ainsi à plus d'empathie entre les salariés ; et d'autre part, pour œuvrer plus largement, à l'amélioration des conditions de travail.

Sensibiliser avec des exosquelettes pour expérimenter la vieillesse ou le handicap : un vecteur d'empathie

Peut-on véritablement se mettre à la place d'un autre ? La société **Prevent'Eure a créé un Kit de simulateur de vieillesse**⁴¹ pour permettre à chacun d'éprouver les différents handicaps consécutifs à cet état et ainsi, y être plus sensible, générer davantage d'empathie envers ses collègues et pacifier les relations. Spécialisée dans les animations et les **formations par la simulation** pour la prévention des risques du quotidien, cette société propose entre autres, des ateliers pour les entreprises et notamment celui qui consiste à se mettre dans la peau d'une personne âgée afin de comprendre leurs difficultés quotidiennes. **L'objectif est de mieux comprendre leurs handicaps et par conséquent de favoriser les sentiments d'empathie et la bienveillance.** Pour réaliser cela, l'entreprise utilise un kit de simulateur de vieillesse. Le kit est composé d'un collier cervical qui limite la mobilité de la tête, de deux orthèses de bras et de jambe (exosquelettes) qui limitent les flexions et les extensions des coudes, des poignets et des genoux, de deux sur-chaussures qui créent un déséquilibre, d'un casque audio qui engendre des pertes sensorielles et de lunettes qui simulent des pathologies liées au vieillissement. Le kit est disponible à la vente et Prevent'Eure réalise des formations sur son utilisation. Durant les ateliers organisés par la société, les employés sont incités à réaliser des tâches du quotidien (toilette, repas, déplacement, loisir) vêtus du kit. L'atelier a été récompensé en 2009 aux **Trophées du Grand Âge**. De nombreuses entreprises ont sensibilisé leurs salariés sur la vieillesse et le handicap par le biais de ce kit : Chanel, la Fondation caisse d'épargne solidarité, Steva, la Mutuelle d'assurance des professionnels de la santé et de nombreux hôpitaux et EHPAD.

Améliorer les conditions de travail avec les exosquelettes

Les exosquelettes oeuvrent à l'amélioration des conditions de travail, notamment des troubles musculo-squelettiques. Le dossier du mensuel de l'INRS⁴² sur les exosquelettes définit un exosquelette comme "*un dispositif mécanique ou textile revêtu par le salarié apportant une*

⁴¹ Présentation du kit: <https://www.prevent-eure.fr/Simulateur-de-vieillesse-PREVENT-EURE>

⁴² Dossier *Les Exosquelettes, Travail & Sécurité, Mensuel de l'INRS*, n°810 de Novembre 2019. URL: <http://www.inrs.fr/actualites/numero-novembre-2019-revue-TS.html>

assistance physique dans l'exécution d'une tâche, par compensation des efforts, augmentation de la force ou des capacités de mouvement". Les travailleurs qui sont confrontés à des ports de charge importants dans leurs tâches quotidiennes sont plus sensibles à des troubles musculo-squelettiques que les autres. Des entreprises investissent dans des **exosquelettes pour soulager** ces derniers. Cependant leur **utilisation peut être risquée** : irritation de la peau, déséquilibre, augmentation des sollicitations cardio-vasculaire voire risque de troubles musculosquelettiques. L'usage des exosquelettes requiert d'être adapté à toutes les tâches et à toutes les personnes. Par conséquent, avant d'équiper ses salariés, l'entreprise doit réaliser **plusieurs étapes**. Tout d'abord, elle doit collectivement définir précisément le besoin d'assistance en collaboration avec les salariés concernés, le service de santé au travail, la direction, la production... Les employés doivent être formés. L'objet doit être testé en situation réelle. Ensuite, il faut vérifier que l'équipement répond aux besoins des équipes et réorganiser le travail pour que cela fonctionne bien. Il n'y a pas un modèle à suivre, l'efficacité ou non d'un exosquelette dépend des tâches, des salariés, de la culture d'entreprise...

Une pratique inspirante en matière d'exosquelette et d'amélioration des conditions de travail a été expérimentée en 2012 à **La Poste** dans le cadre de ses actions en faveur de la Qualité de Vie au Travail (QVT). La population de facteurs est majoritairement féminine. Or, les femmes les plus petites ne tenaient pas sur les vélos avec des charges de courrier de 80 kilos. Alors, la direction a développé des **vélos adaptés**, beaucoup plus stables, semblables à des formes de tricycle. Le centre de tri de Wissous a beaucoup travaillé sur la réduction de la pénibilité. Les facteurs les plus âgés et sensibles aux troubles musculo-squelettiques travaillent dans ce centre. Ils ont donc mis en place tout un **système robotisé d'accompagnement des casiers de tri**. Tamara Primakoff, ancienne directrice qualité de vie au travail du Groupe La Poste, déclare "*ce que je peux faire pour une personne qui a un souci, je peux le développer pour d'autres*". Finalement, dans les deux cas présentés, la **pénibilité a été réduite** pour l'ensemble des salariés, de constitution fragiles ou non. Toutes les mesures aidant au port de charge ont été initiées pour des populations en difficulté, mais in fine, elles se sont révélées bénéfiques pour tous.

d) Le corps en mouvement : le Sport en entreprise

Les fragilités corporelles et psychiques qui accompagnent certains types de handicap ont amené certains dirigeants d'entreprises adaptées à penser des séances ou des défis sportifs dans le cadre de l'entreprise.

Les initiatives mises en œuvre au sein de l'entreprise adaptée **Recyclea** en ce qui concerne le développement des activités sportives sont des exemples inspirants qui se sont avérés être de réels succès. En effet, le CSE a organisé une **séance d'électrostimulation** pour tous les salariés volontaires, qui comprenait un volet sport et un volet relaxation. En outre, un **groupe de running** d'une quinzaine de personnes incluant du personnel handicapés et valides court sur la pause de midi tous les mardis et jeudis. Le CSE a mis deux **vélos** à la disposition des employés ne pouvant pas courir mais souhaitant participer. Le directeur prévoit d'installer **plus de douches et de vestiaires** à l'avenir pour les encourager à continuer. Or, lors de son étude sur les nouveaux espaces de travail, la Fabrique Spinoza relève que "*La simple création d'un vestiaire avec douche permet d'inciter le collaborateur à aller faire du sport avant le travail, à sa pause déjeuner ou en fin de journée*". Les avantages sont ressentis par **tous les salariés**

qui y participent. Le directeur de **Recyclea** déclare : *“tout le monde est gagnant, un salarié qui fait du sport est en **meilleure santé physique et mentale**”*. De plus, les séances de sport permettent de **créer du lien affectif ou amical** entre les collaborateurs : *“c’est Pierre qui court avec Sébastien, il n’y a plus de hiérarchie”*. En octobre, les volontaires participent ensemble à la course du dix des ducs. L’année dernière, 6 collaborateurs dont le directeur et dont la moitié en situation de handicap ont concouru.

Le défi sportif n’a pas pour objectif la performance mais une **meilleure cohésion des équipes**. Les salariés apprennent à dialoguer ensemble sans considérations hiérarchiques. Ce type d’initiative favorise la **coopération**, et l’**entraide** entre les collaborateurs mais améliore aussi la **motivation** et la **performance**. En effet, une étude de Santé Canada démontre que la pratique quotidienne de 30 minutes de sport permet un gain de productivité d’environ 12%. Le témoignage du dirigeant de l’entreprise adaptée **Adis** corrobore ces résultats. En effet, ils ont organisé une montée de la montagne la plus haute d’Auvergne avec 250 travailleurs handicapés dont certains en fauteuil roulant. Il déclare : *« on a montré que rien n’est impossible lorsqu’on est ensemble »*.

Au fait de ces bénéfiques, des entreprises ordinaires ont aussi institué des pratiques favorisant la pratique sportive de leurs employés. Chez Bouygues, Well Ideas, GPS Santé, des échauffements musculaires sont proposés quotidiennement aux employés. Chez Be-Coworking, une séance de yoga hebdomadaire est proposée aux membres. Au site de la gare Saint-Lazare de Multiburo, les usagers bénéficient d’un tarif préférentiel pour la salle de sport situé à l’étage en dessous.

Néanmoins, si les avantages du sport ont été démontrés par de nombreuses études, les pratiques sportives ne sont pas encore courantes dans le monde de l’entreprise. Selon une étude réalisée conjointement par l’Union Sport & Cycle, le MEDEF, le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et le Ministère des Sports en 2017⁴³, 87% des dirigeants interrogés disent être convaincus par les effets positifs de la pratique sportive en entreprise alors que seulement 5% ont mis en place une activité sportive au sein de leur entreprise.

e) Des activités bien-être : relaxation

Le poids du stress et le rôle des entreprises

Selon le baromètre de l’organisme de formation Cegos publié en décembre 2017⁴⁴, 54% des salariés « subissent un stress régulier » au travail. Ce chiffre atteint les 66% pour les managers. Les principales causes évoquées par les sondés sont : « la charge de travail », « une mauvaise organisation » et « un manque de soutien ». Or, les conséquences de l’exposition à un stress trop intense et prolongé peuvent être très graves. En effet, l’enquête CEGOS révèle que pour 60% des salariés et 65% des managers un niveau de stress trop important peut avoir un impact négatif sur la santé. **Un collaborateur sur quatre est victime de problèmes psychologiques liés au travail** (burn-out, dépression...). Le stress au travail

⁴³ (MEDEF et al. 2017)

⁴⁴ (CEGOS 2017)

est devenu un problème de société et les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour prévenir les maladies professionnelles liées au stress. Un des premiers leviers d'action est naturellement de s'intéresser à l'organisation du travail : les méthodes de management, le poids de la hiérarchie, l'emploi du temps, la répartition des tâches de travail... Dans un second temps, d'autres types d'initiatives, centrée sur le rapport entre le bien-être et la corporalité peuvent aussi être des remèdes précieux pour réduire le stress des collaborateurs.

Programme bien-être

C'est le cas des trois entreprises adaptées **La Lumière**, **Recyclea** et **Deastance Services** qui ont mis en œuvre des pratiques inspirantes pour favoriser le bien-être de leurs employés en leur proposant de prendre soin de leurs corps. En effet, l'**Atelier Lumière** a organisé un évènement durant lequel ils ont invité des **masseurs** et une **diététicienne**. La salle de réunion a été complètement transformée pour les accueillir : bougie, lumières tamisées, senteurs... À **Recyclea**, le CSE a organisé une séance d'électrostimulation pour tous les salariés volontaires, qui comprenait un volet sport mais aussi un volet **relaxation**. En outre, la direction a proposé une séance d'**ostéopathie** pour sensibiliser les collaborateurs sur les bénéfices de la mutuelle d'entreprise. **Deastance Services** a développé un parcours bien-être de 21 heures, encadré par une coach pour traiter du bien-être et du stress au travail. Il se déroule en plusieurs demi-journées étalées sur plusieurs mois. La première session consiste à apprendre à gérer son stress. Puisqu'il n'existe pas de solution miracle, l'objectif de la coach est de trouver pour chacun une méthode de relaxation qui lui convient : méditation, sophrologie...

Des bienfaits pour tous

Subir un stress trop élevé au travail peut toucher n'importe quel salarié, porteur de handicap ou non. Le témoignage de Christine Ledos Pichard permet de saisir pleinement pourquoi des mesures prises pour des personnes malades ou porteuses de handicap peuvent bénéficier à l'ensemble des salariés. Lorsque C. Ledos Pichard a réintégré son entreprise après un cancer, elle a mis en place des séances de **yoga**. D'abord pour elle-même, ces séances ont très vite été élargies à l'ensemble des collaborateurs.

Ainsi, des méthodes de relaxations diverses permettent de favoriser le bien-être des employés tout en prévenant les maladies liées au stress. Par exemple, le **massage** peut être un moyen de remédier aux tensions et à la fatigue accumulés par les salariés. La **méditation** contribue aussi à une meilleure concentration et un gain d'énergie. Les vertus du massage et de la méditation au travail sont détaillées dans le rapport de la Fabrique Spinoza sur les nouveaux espaces de travail. Par exemple, s'agissant de la méditation, le professeur Richard Davidson, pionnier des sciences de la méditation, directeur du Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior et du Center for Investigating Healthy Minds à l'Université de Wisconsin-Madison a dirigé la plus grande étude moderne sur l'impact de la méditation sur le cerveau de moines bouddhistes méditants experts et novices. Outre l'effet de plasticité neuronale, cette étude révèle le pouvoir de la méditation sur la régulation de l'attention⁴⁵. De la même manière, le récent rapport de Initiative Mindfulness France, intitulé *La Pleine conscience (Mindfulness) dans la société française : réalités et perspectives*, démontre en quoi la pleine conscience se révèle un **facteur de bien-être et son rôle dans la performance globale**⁴⁶.

⁴⁵ (Davidson et al. 2003)

⁴⁶ Initiative Mindfulness France 2020

5. Expérimenter la sensorialité

Après le soin du corps, il convient d'accorder un soin particulier aux sens : à savoir, varier selon les cas entre concevoir des espaces multisensoriels qui éveillent les sens ou au contraire des espaces, contrôlés et fructueux, de limitation sensorielle. Sur quel usage des sens les personnes en situation de handicap nous invitent-elles à réfléchir ?

a) Concevoir des espaces sensoriels

Nécessité et bienfaits du design multi sensoriel

Le cerveau autistique est connu pour son fonctionnement extrêmement sensoriel. Il intègre simultanément tous les détails sensoriels, les mémorise d'une manière extrêmement précise et durable. Toutefois, les bienfaits d'une approche sensorielle ne sont pas exclusifs aux autistes et tout collaborateur, en situation de handicap ou valide, peut en ressentir les bienfaits. Une approche sensorielle des espaces de travail⁴⁷ a ainsi séduit les centres commerciaux, les écoles, les EHPAD et certains espaces de travail. Réveiller les sens des salariés améliore leur bien-être, leur concentration et leur performance. Cela repose sur différents principes et applications.

L'intelligence multiple, conceptualisée par Howard Gardner, professeur de psychologie à l'Université de Harvard suggère que **chaque individu possède un « bouquet d'intelligences »**. Selon lui, il existe non pas une intelligence unique mais 9 types d'intelligences distinctes qui sont autant de façons pour un individu de percevoir son environnement et faire son apprentissage : apprendre, créer, résoudre des problèmes... Chacun possède l'ensemble de ces intelligences, à des degrés variables. Ces intelligences sont : l'intelligence corporelle ou kinesthésique, naturaliste, interpersonnelle, intrapersonnelle, existentielle, logique, linguiste, musicale et spatiale. Cette théorie met en lumière l'importance de ne pas rester concentré sur un seul mode d'intelligence mais de diversifier les chemins d'apprentissage et les espaces de travail. Il s'agit par exemple de redonner sa place à l'expérience sensorielle et de **réhabiliter les 5 sens**. Cette approche sensorielle est d'autant plus importante que, comme rapporté dans notre Etude Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur, selon l'ergothérapeute Tania Barney "80% de l'activité de notre cerveau a lieu dans cette partie basse, sensorielle". La lumière, l'acoustique, le goût, le toucher et même l'odorat peuvent trouver une véritable place dans l'espace de travail et stimuler l'épanouissement du collaborateur tout en lui permettant de mieux travailler.

C'est ainsi que les espaces de travail de **Linkedin par exemple** ont été réaménagés par le cabinet d'architecte Il Prisma en accordant un soin tout particulier au design sensoriel humaniste, c'est-à-dire centré sur l'expérience de l'individu. L'étude d'Il Prisma, traduite dans le livre *Now We Work, designing innovating offices*, met au jour l'impact neurologique de la stimulation des 5 sens dans l'environnement de travail. Elisabetta Pero, architecte chez Il Prisma déclare "Nos études ont montré que le design sensoriel pouvait améliorer la capacité

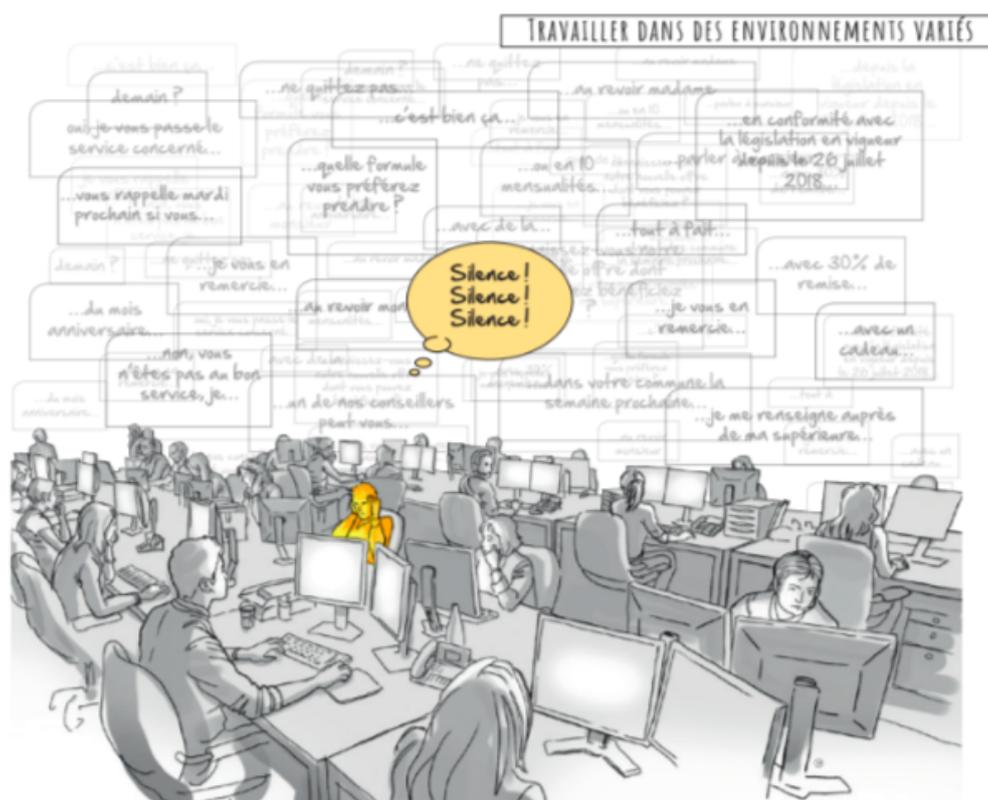
⁴⁷ Fabrique Spinoza, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur, 2019

individuelle de concentration et d'apprentissage. L'objectif a donc été de chercher à éveiller les sens au travail plutôt que de les endormir⁴⁸”.

L'essor des salles Snoezelen

Les salles Snoezelen sont une application inspirante des bienfaits du design sensoriel. Il s'agit de salles créées à l'origine par Ad Verheul et Jan Hulsegge avec pour objectif de soulager et soigner les personnes porteuses de handicaps mentaux et moteurs. Le mot “Snoezelen” est la contraction des verbes “sentir” et “somnoler” en néerlandais et signifie **l'exploration des sens pour le bien-être**. Il s'agit de créer un climat affectif harmonieux qui favorise le bien-être, l'apprentissage et la communication en mobilisant nos sens. On peut y trouver des jeux de lumière, des fonds sonores, des parfums, des matières à toucher, des dégustations. Ces salles conçues à des fins thérapeutiques ont eu beaucoup de succès, tant et si bien qu'elles ont ensuite été généralisées auprès des enfants de tout âge ou au sein des EHPAD. Il s'agit désormais d'une pratique universelle. Bel exemple d'inspiration née d'une volonté de soutien aux personnes en situation de handicap et se révélant bénéfique pour tous.

b) Limiter les stimuli sensoriels : la privation fructueuse



Source: Guide S.I.M.O.N., “Autisme et Travail. L'emploi devient accessible aux étudiants autistes” (édition 2018), Handisup Normandie, p. 11. Illustrations d'Yvon Ronnel.

⁴⁸ “Éveiller les cinq sens”, article de Steelcase. URL : <https://www.steelcase.com/eu-fr/recherches/articles/sujets/bien-etre/eveiller-les-cinq-sens/>

Les stimulations sensorielles peuvent, bien souvent, être **ressenties comme agressives** pour les personnes en situation de handicap et plus largement pour les 20% de la population qualifiée d'hypersensible. Elles le sont plus spécifiquement pour les personnes atteintes du Trouble du Spectre de l'Autisme (TSA) qui, selon la Cour des Comptes touche 600 000 adultes Français, soit 1% de la population en 2018⁴⁹. En effet, le cerveau autistique intègre simultanément tous les détails sensoriels, il les mémorise d'une façon extrêmement précise et durable ce qui se révèle épuisant. Denis Hue, président de l'association **Goanag**, qui agit en faveur des adultes autistes et dont le fils est autiste et souffre d'hyperacousie explique : "*Comme la plupart des autistes, il a des moments de crise où il est extraordinairement sensible à toutes les stimulations qu'il peut avoir. Ça peut être l'odorat, le toucher, ça peut être la lumière et le bruit.*"⁵⁰

Les dispositifs d'heures calmes dans les supermarchés

Les conditions sensorielles des supermarchés sont éprouvantes pour les personnes atteintes du trouble du spectre de l'Autisme (TSA) et faire ses courses peut s'avérer un "véritable combat". Comme l'exprime Daniel Cadey de la National Autistic Society : "[Les autistes] voient, entendent et ressentent le monde d'une manière différente, souvent plus intense"⁵¹.

Pour le pallier, l'hyper U de Vierzon dans le Cher a initié un **dispositif heures calmes** où, le supermarché, pendant 2 heures par semaine, le mardi et le mercredi, réduit les stimulations sonores. En décembre 2019, le supermarché Hyper U de Châteaugiron dans le département d'Ille-et-Vilaine en région Bretagne, a mis en place ce dispositif temps calme : le mardi, entre 13h30 et 15h30, le supermarché arrête la radio (ni musique ni publicité ordinaires), diminue le son des scanners des caisses et limite les annonces micro au maximum ; l'intensité lumineuse est également réduite puisqu'une lumière sur trois est éteinte. Une atmosphère plus apaisante s'en dégage.

Ce dispositif pensé pour les autistes déclenche un **véritable cercle vertueux** en séduisant plus largement : personnel, clientèle, direction de grands magasins et député. Très vite, les hôtes et hôtesse de caisse se réjouissent de ces moments de silence au sein d'un "brouhaha permanent", tout comme le **personnel** de rayon qui en bénéficie également. Ce sont ensuite les **clients** qui appellent à d'autres créneaux horaires, pour le grand plaisir des personnes âgées. Aussi bien, dès le 2 Décembre la direction généralise le procédé à l'ensemble de la chaîne. Dominique Schelcher, PDG de Système U déclare "Notre modèle est celui d'un commerce de liens et de proximité, un commerce à visage humain. Je suis heureux de pouvoir déployer une initiative locale réussie et porteuse de sens d'un de nos associés à nos 1600 magasins"⁵². Cette initiative qui fleurit dans plusieurs régions, est d'ailleurs déjà bien installée dans le **monde anglo-saxon** où les "quiet hours" sont monnaie courante : par exemple la

⁴⁹ (Cour des comptes 2017)

⁵⁰ "Radio coupée, lumière éteinte: deux heures de silence par semaine dans les magasins U pour les autistes" par Juliette Vincent-Seignet, un article de *France 3 Région Bretagne*, publié le 8 Janvier 2020.
URL : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/bretagne/ille-et-vilaine/radio-coupee-lumiere-eteinte-deux-heures-silence-semaine-magasins-u-autistes-1771539.html>

⁵¹ "Des "heures calmes" pour les autistes dans tous les magasins U dès le 2 décembre" par Alexandra Segond, article du *Figaro*, publié le 15 Novembre 2019.
URL : <https://www.lefigaro.fr/societes/des-heures-calmes-pour-les-autistes-dans-tous-les-magasins-u-des-le-2-decembre-20191115>

⁵² *Ibidem*

chaîne Morrisons, au Royaume-Uni le samedi de 9 à 10h ou les supermarchés Coles en Australie qui vont même jusqu'à réduire le nombre de caddie pour restreindre au maximum les stimuli sonores. Enfin, la députée Nadia Essayan a mené une **proposition de loi** visant à élargir un tel dispositif et ancrer les heures silencieuses dans l'ensemble des commerces du territoire. Le 11 Septembre 2019 est enregistré un article unique : "*Afin de permettre une meilleure accessibilité des personnes atteintes de troubles du spectre de l'autisme, tous les supermarchés et hypermarchés doivent, et ce, au minimum une heure par semaine : réduire l'éclairage du magasin ; couper la musique et le bruit des scanners des caisses automatiques ; arrêter les annonces au microphone*". À quand le vote ?

Si l'élargissement des heures silencieuses à l'ensemble de centres commerciaux du territoire est une avancée souhaitable, on peut également envisager un élargissement à d'autres secteurs. La pérennité des différentes pratiques méditatives et le succès des retraites silencieuses émergentes en sont des manifestations prégnantes. Comment offrir une place à ces pauses silencieuses au sein de son organisation ? Aménager des bureaux ou une salle de pause dans lesquels le silence est imposé pour les salariés qui ressentent un besoin de calme pourrait être une possibilité. Ou alors réserver des salles pour les appels téléphoniques bruyants est une piste répandue en entreprise. Voici donc, une illustration d'une pratique initialement pensée pour les autistes qui s'est révélée être bénéfique à plus large échelle. De son côté, et comme relaté dans le rapport de la Fabrique Spinoza Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur, Susan Cain, autrice de la *Révolution du silence*, invite à mieux prendre en compte les personnalités introverties dans le design des espaces de travail.

Adoucir la lumière

Le niveau de lumière peut également jouer sur le bien-être des employés. Lorsque l'on interroge sur les indispensables de l'espace de travail, les premiers critères fréquemment invoqués sont le soleil, la lumière, et des grandes fenêtres sur l'extérieur. Selon une étude rapportée par Certivéa⁵³, ces **deux critères, une lumière naturelle et une vue sur l'extérieur**, permettent à eux seuls une réduction de l'absentéisme de 6%. La qualité de la lumière est essentielle. De mauvaises conditions lumineuses peuvent générer de la fatigue, une détérioration de l'acuité visuelle voire des accidents. Karl Ryberg, un architecte, psychologue, dans son livre *Light your life, The Art of using Light for Health and Happiness* (2018), explique comment la lumière influence nos yeux, notre santé et notre bien-être et invite à apporter dans nos vies quotidiennes davantage de lumière de qualité. En effet, les neurosciences expliquent que **la lumière est connectée au cerveau reptilien** de sorte qu'une lumière de mauvaise qualité nous place neurologiquement en situation de crise d'où l'importance d'agir sur la qualité lumineuse.

Samy Lounes, responsable " Innovations et Partenariats " du **Comptoir des Solutions**, explique que le niveau de luminosité choisi sur le lieu de travail peut réellement changer la vie d'un travailleur en situation de handicap. Le simple fait d'adoucir la lumière par exemple peut s'avérer bénéfique pour une personne malvoyante ou pour les personnes souffrant de troubles des relations sociales. Il ajoute : "*et en plus, cette adaptation **bénéficie à tout le monde***".

⁵³ (Certivéa - Ozmoz 2018)

Le noir qui stimule

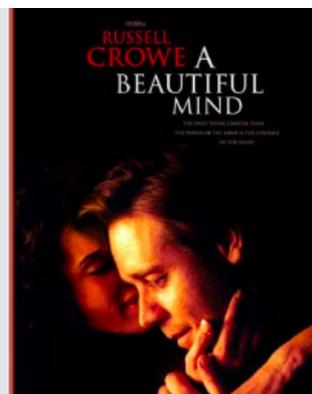
Lors de la formation sur 3 jours de l'UBAT (Université du Bonheur Au Travail) organisée par la Fabrique Spinoza en 2015, un **atelier de sculpture dans le noir** a été coordonné par Doris Valéo, Anne-Sophie Servantie et Thierry Dubois. Doris Valéo est un grand sportif qui a perdu la vue à 30 ans et qui a retrouvé un nouveau sens à sa vie dans la sculpture et le modelage. Anne-Sophie Servantie est peintre et hypno-thérapeute. Thierry Dubois est coach/découvreur de talents. Les participants, équipés de masques, doivent sculpter une main dans de la glaise.

Ne pas voir engendre la déflation de l'égo car si le regard s'éteint, alors le jugement s'atténue, laissant de la place à une pleine créativité. En fin de session, les participants réalisent que leur esprit s'est exclusivement consacré à la création pendant 1h30 alors que leur esprit profond continuait de réfléchir à des problématiques évoquées au début de la séance (enjeux économiques, culture de bienveillance, et organisation du travail : tout thème peut être choisi). Nous avons interrogé Thierry Dubois sur la pertinence de ce type d'initiatives dans le cadre de l'entreprise. Il explique que les expériences de ce genre sont riches en entreprise car elles : *“ permettent aux cadres de sortir de leurs schémas mentaux automatiques, et constater d'autres formes de créativité, créer un décalage ”*.

Cet exemple inspirant nous invite à repenser l'usage de nos sens. Pourrions-nous concevoir des réunions dans le noir à l'avenir pour stimuler notre **créativité** et favoriser une **concentration** profonde ? Il semblerait que privé d'un sens, les autres sens, plus sensibles, s'éveillent et décuplent leurs potentiels. Aussi bien, privés de la vue, les collaborateurs en réunion s'exercent davantage à l'écoute, à la formulation attentive, à la coopération...

Un homme d'exception de Ron Howard sous le joli titre anglophone "a beautiful mind" revient sur la vie de John Nash (incarné à l'écran par Russel Crowe), un célèbre mathématicien et économiste asocial, dont la vie fut marquée de schizophrénie paranoïaque et l'obtention du prix Nobel d'Économie en 1994 pour ses travaux sur la théorie des jeux.

L' handicap n'empêche pas le génie



B3. RH - Recrutement

Suis-je un bon profil pour ce travail ? Lorsqu'elle postule à un poste en entreprise, Isabelle ne précise pas son handicap, par peur de biaiser le jugement des recruteurs. "On ne devrait pas se baser sur les limites de la personne mais sur ce qu'elle sait et peut offrir à l'entreprise". Ce n'est qu'une fois le rendez-vous prévu qu'elle précise son handicap afin d'être certaine que le lieu et les bâtiments lui sont accessibles. "Ce qui compte c'est le profil de la personne" clame Isabelle. "Dans l'idéal, il faudrait que la personne chargée du recrutement ne pose pas de questions indiscrettes et se concentre uniquement sur le profil du candidat. Le but n'est pas d'éviter de prononcer le mot handicap, mais juste de ne pas être indiscret". Ce n'est qu'une fois le recrutement certain, qu'il faudra alors organiser un rendez-vous avec les responsables de l'entreprise afin de connaître les besoins et aménagements pratiques nécessaires.

Le processus de recrutement diffère-t-il nécessairement au sein des entreprises adaptées ? Existe-t-il une discrimination de fait à l'emploi des personnes en situation de handicap ? L'enjeu est encadré juridiquement, l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés se veut inclusif. Les personnes en situation de handicap, bien que fortement touchées par le chômage, révèlent un fort désir de travailler et de se sentir utiles, une forte autodétermination comme vu ci-dessus. Consciente des difficultés réelles du quotidien professionnel, Nathalie Gerrier, fondatrice du restaurant **En 10 Saveurs** déclare, pleine de bienveillance : " il faut accorder du temps aux gens, ils peuvent mettre du temps à se révéler ".

1. Obligation légale et contexte d'inclusion

Pascale Cherbonnel, directrice de l'entreprise adaptée **Kannti** du groupe **Ateliers Fouesnantais**, regrette l'association encore répandue dans l'imaginaire commun de l'entreprise adaptée " dernier employeur " ou " par défaut ", réservée aux chômeurs de longue durée et nous invite à " imaginer des métiers de demain pour ces personnes éloignées de l'emploi ". Comment tendre vers un meilleur accès à l'emploi des personnes en situation de handicap et un travail plus inclusif ? La loi du 5 Septembre 2018 pour choisir son avenir professionnel mentionnée ci-dessus y répond en partie. À côté du cadre légal existant, protecteur et inclusif, les entreprises adaptées offrent des pratiques inspirantes de recrutement, valorisant le projet personnel du travailleur, adaptant les capacités personnelles au poste et assurant un accompagnement de proximité lors de l'intégration du nouveau salarié.

Principe de non discrimination

Il peut exister, lors des recrutements, de nombreuses discriminations. D'après le rapport d'activité annuel 2017 du Défenseur des droits, le handicap apparaît comme le premier motif (sur cinq autres) "de saisine du Défenseur des Droits dans le domaine de l'emploi public"⁵⁴.

⁵⁴ "Le handicap, premier motif de discrimination" par Aurélia Sevestre, article de *Faire Face*, publié le 11 Avril 2018.
URL : <https://www.faire-face.fr/2018/04/11/discrimination-handicap-defenseur-droits-rapport-2017/>

Cela représente 21,8% de saisine. La discrimination étant illégale, les entreprises adaptées ont mis au point des méthodes ou bonnes pratiques pour ne pas discriminer.

D'abord, en amont du recrutement, la plupart des entreprises adaptées que nous avons interviewées ont affirmé faire des **sensibilisations** des travailleurs non handicapés, des managers et des équipes aux handicaps. Ces actions de sensibilisation peuvent être sous différentes formes mais il s'agit toujours d'une formation plus ou moins ludique pour comprendre le handicap afin de ne pas le discriminer.

Ensuite, lors du recrutement, la non-discrimination suppose une égalité de traitement pour tous les candidats. Il convient à la fois d'être attentif à **ne pas discriminer**, par un refus non motivé ou des actes injurieux notamment, mais aussi de **s'adapter** à la personne et ses besoins. Il n'est pas nécessaire de questionner le handicap de la personne, sauf s'il est question d'aménager les locaux afin de mieux correspondre à la personne.

Enfin, après le recrutement, le **principe d'égalité** s'impose toujours : les sanctions disciplinaires, les refus de formations ou de promotions, les licenciements sont illégaux lorsque fondés sur le handicap. Dans ces situations, le travailleur handicapé peut porter plainte au titre des articles 225-1 et 225-2 du Code pénal ; saisir le tribunal des Prud'Hommes au vu des articles L-1132-1 et L-1134-1 du Code du Travail ; saisir le défenseur des droits conformément aux articles 71-1 de la constitution et 5 de la loi organique du 29 mars 2011.

Obligation à l'Emploi

Au-delà du processus de recrutement, qui incombe à toute entreprise, il existe une **obligation d'emploi des travailleurs handicapés** (OETH) pour les employeurs. En effet, "*tout employeur d'au moins 20 salariés ou agents doit employer des personnes en situation de handicap dans une proportion de 6 % de l'effectif total (2 % à Mayotte)*"⁵⁵. Il y a un délai de 3 ans pour respecter l'OETH. En cas de non-respect de l'OETH, l'employeur doit verser une contribution annuelle à l'AGEFIPH, pour le secteur privé, ou la FIPHFP, pour le secteur public. La contribution est calculée en fonction "*du nombre de bénéficiaires qu'il aurait dû employer et de la taille de l'entreprise*".

Contexte d'inclusion : recrutement massif et emplois tremplin

Le contexte actuel d'inclusion, accentue le partenariat des entreprises adaptées qui travaillent de concert avec **CAP emploi**. Cette dynamique inclusive, tout comme la volonté de tisser des partenariats avec les entreprises adaptées, s'illustre très nettement avec la Loi du 5 Septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et la création des CDD Tremplin. La vocation de ces CDD Tremplin est en effet d'offrir des voies d'insertion professionnelles, des passerelles entre entreprises adaptées et entreprises classiques. En 2018, l'objectif alors affiché est de 80 000 emplois dans le secteur adapté d'ici 2022. On observe ainsi une volonté claire de la part des entreprises et du gouvernement d'avancer vers un monde du travail plus inclusif au sens large. Le dispositif de **CDD Tremplin** évoqué ci-dessus est donc actuellement expérimenté, depuis Novembre 2018 jusqu'au 31 Décembre 2022. Les Entreprises Adaptées peuvent proposer à leurs salariés en situation de handicap d'effectuer un CDD Tremplin dans une Entreprise classique. Ces CDD d'une durée de 4 à 24 mois permettent aux salariés d'acquérir de l'expérience dans de nouvelles entreprises non adaptées, pour ensuite aller vers une proposition de CDI dans ces dernières et ainsi faciliter leur mobilité professionnelle. Ces CDD sont soutenus par l'État qui verse un montant annuel

⁵⁵ "Qu'est-ce que l'obligation d'emploi des personnes handicapées?" sur Service Public, vérifié le 1er Janvier 2020. URL: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F23149>

socle de 10 520€ par travailleur à l'entreprise d'accueil, ce dernier pouvant être complété de 1 à 10% sous décision du préfet de région selon les besoins spécifiques du travailleur.

2. Le désir de travailler de la personne en situation de handicap

Le processus de recrutement au sein des entreprises adaptées ne diffère pas nécessairement d'un recrutement classique. Ainsi, comme c'est le cas dans toute organisation, le candidat postule pour un poste et l'organisation reçoit généralement un excès de réponse. Le responsable du **Café Joyeux** de Paris, nous dit recevoir un millier de candidatures en quelques jours à peine.

Une particularité forte du recrutement des personnes en situation de handicap réside dans l'investissement des personnes en situation de handicap. En effet, Jean-Baptiste, le manager du **Café Joyeux**, nous explique, comme d'autres après lui, le fort désir de travailler de la personne en situation de handicap. En présence d'un fort taux de chômage (18%), le travailleur handicapé témoigne d'une réelle volonté de travailler, comme d'un fort sentiment d'appartenance au sein d'une organisation, qui permet d'accorder du sens à sa vie, de se sentir utile et contribuer à une mission commune. L'accès au travail devient alors un support à la réalisation de soi et l'engagement des travailleurs handicapés est généralement considérable.

L'envie de travailler des personnes en situation de handicap est forte. En cela, elle traduit une quête de sens et de réalisation de soi. Le sens au travail est une dimension nécessaire au bonheur au travail lui-même hautement corrélé à la satisfaction de vie. "*Appliqué en milieu professionnel, le bonheur eudémonique est une appréciation positive de la valeur du travail, de sa capacité d'accomplissement, de sa réponse à des besoins supérieurs ou aspirationnels*"⁵⁶. La quête de sens à travers le travail ou l'adéquation de son travail et de ses valeurs sont des prédicteurs statistiques du bonheur d'une personne. De même, le fait d'avoir un travail dans lequel on est reconnu, symboliquement pour ce que l'on est et matériellement pour ce que l'on produit, est vecteur de satisfaction au travail mais aussi de satisfaction de vie. Charles Gardou, anthropologue, pose ainsi la question de la valeur du travail avant de proposer sa vision du travail comme possible chemin d'émancipation.

Ainsi, les entreprises adaptées permettent au niveau individuel d'embaucher un travailleur handicapé et, au niveau collectif, de diminuer le taux de chômage des travailleurs handicapés. En conséquence, les entreprises adaptées tendent à augmenter le bonheur d'une grande partie de la population à travers le travail, la reconnaissance qui en découle, et le sens au travail que cela peut procurer.

⁵⁶ (Observatoire Spinoza 2020)

3. Des processus variables, une voie classique et une voie d'insertion professionnelle via Pôle emploi

Quels processus de recrutement au sein des entreprises adaptées ? Quelles spécificités ? Les processus de recrutement sont variables, à la fois similaires aux entreprises classiques et distinctes tel que le présente la voie d'insertion professionnelle offerte par Pôle Emploi.

a) Des modes variables de recrutement, proche des processus de l'entreprise classique

Les sources de recrutement au sein des entreprises adaptées, tout comme les profils des candidats, sont variables et ne semblent pas différer de manière significative des processus en cours au sein des entreprises classiques. Si les sources sont multiples, les entreprises adaptées s'appuient sur des aides de l'État ou d'organismes dédiés. Les entreprises adaptées font parfois recours aux réseaux, aux cooptations, aux associations ou salons sur le handicap, également aux Instituts Médico-Éducatif (IME). Charles Parnet, directeur d'[Ipolaïs](#), semble surpris par la question spécifiquement axée sur le recrutement et nous dit procéder à un entretien entre le candidat et le responsable de production en visant bien évidemment à mettre le candidat à l'aise " *je ne suis pas sûr qu'on ferait différemment dans une entreprise classique* ".

Concernant les critères d'embauche, une grande place est laissée à **la rencontre de la personne**. La direction de [BBird](#), une entreprise recrutant 50% de travailleurs en situation de handicap, le résume ainsi : " *On privilégie les rencontres. Les compétences, il sera toujours temps de les acquérir par la suite. Avant tout, on fait confiance à la personne, à ce dont elle a envie* ". Un tel mode de recrutement est similaire au **recrutement basé sur les forces** de caractères que la psychologie positive recommande aux entreprises classiques. Il s'agit de s'intéresser aux forces de caractères des individus (voir la partie consacrée à la psychologie positive du handicap dans notre premier axe d'étude) afin de les aligner avec leur poste. Cela permet de nourrir leur autonomie, leur motivation intrinsèque et développer leur épanouissement et leurs performances. Selon les différentes recherches, recruter sur les forces permet de prédire la performance et l'engagement du salarié. Si l'adéquation des forces individuelles aux fonctions se perçoit aisément pour un Travailleur Handicapé, c'est également vrai pour tous les salariés valides.

b) Illustration du processus Cap Emploi chez Deastance

Pour son recrutement, l'entreprise adaptée [Deastance Services](#) a notamment réalisé un **partenariat avec Pôle Emploi** : l'annonce est décrite avec soin en amont du besoin en termes d'activité et Pôle emploi convoque les candidats. L'entreprise procède ensuite à des **informations collectives** pour présenter ses activités : ils reçoivent entre 30 et 50 personnes dans les locaux de Pôle Emploi. À la suite de cet échange, l'individu décide de déposer ou non sa candidature. S'il dépose sa candidature, il sera alors reçu dans l'entreprise en **entretien** afin de préciser les conditions de travail et les adaptations requises (confirmées par le médecin du travail). Au cours de cet entretien, prime, plutôt que le lot de compétences, la rencontre humaine, la motivation et le projet personnel. L'entreprise expose le besoin mais

ce n'est que par la **validation de l'individu** que le recrutement se réalise. C'est la rencontre entre les disponibilités personnelles et les besoins professionnels qui permet le recrutement du salarié.

c) Illustration du process de recrutement chez Handirect

Handirect connaît un formalisme rigoureux de recrutement via différents organismes tels que les associations ou Cap Emploi afin de s'assurer d'une bonne adéquation du candidat au poste proposé. Tout d'abord, il y a une **veille permanente**. Ensuite, un soin particulier est apporté à la communication autour de l'offre afin de cibler le plus précisément possible les **besoins et compétences** recherchées ce qui permet de multiplier les candidatures en continu. Si un candidat est intéressant en termes de compétences, il lui est alors envoyé un **questionnaire d'auto-évaluation** autour de certaines compétences (comment il rédige, répond au téléphone, utilise l'informatique, envoi des colis...?) En fonction des résultats, est organisé un **entretien**. Ensuite, si le candidat maintient son intérêt, il est organisé un stage au sein de Pôle Emploi : une **Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP)** pour découvrir l'entreprise pour une semaine environ. Un tel processus permet de s'assurer de la bonne adéquation de la personne et de son milieu professionnel. Par la suite et selon besoin le nouvel arrivé pourra bénéficier de **formation**.

d) Illustration du process de recrutement chez Bretagne Ateliers

Bretagne Ateliers a développé une " école métier " par laquelle tous les salariés passent et développent leurs compétences personnelles mais aussi leur connaissance de l'entreprise. Lors du recrutement, ils passent ainsi des tests afin de pouvoir révéler et valoriser les aptitudes naturelles de chacun, c'est " *adapter la bonne personne sur le bon poste* ". À la suite de cela, les travailleurs recrutés passent une semaine à se former et 2 semaines à travailler afin de vérifier que le poste leur convient bien. Cette méthode permet non seulement de former le travailleur aux méthodes de l'entreprise mais surtout de s'assurer que le poste lui correspond bien.

4. Un processus win-win centré sur l'individu : l'avantage de l'adaptation

Tout recrutement au sein des entreprises adaptées semble s'articuler autour de l'adaptation de la personne au poste de travail. Pamela Bryant, fondatrice et dirigeante de **Deastance Services** affirme, jouant la provocation, " *ce n'est pas mon métier le médical* " pour expliquer son refus de circonscrire le sujet à la déficience due au handicap. Elle s'intéresse plutôt au projet personnel de la personne, ses motivations profondes, ses centres d'intérêt ainsi qu'aux conséquences du handicap. Dit autrement, **la question du handicap n'interagit avec le recrutement que sous le filtre de l'adaptation** : comment le handicap interagit-il avec le contexte professionnel ? À quels aménagements des conditions de travail appelle-t-il ?

Charles Parnet, le directeur d'**Ipolaïs** résume ainsi la question centrale du recrutement : " *dites-nous ce qui coince pour qu'on puisse faire en sorte que les fragilités soient **compensées** le plus tôt possible* ". Il s'agit donc surtout d'**installer un dialogue authentique, transparent et**

bienveillant. Même constat au **Café Joyeux** : lors de la **contractualisation**, un soin tout particulier est accordé aux conditions de travail notamment pour **l'aménagement** du temps de travail que nous détaillerons ultérieurement. L'idée principale est d'adapter autant que possible le contrat et les conditions de travail aux spécificités requises par la personne et cela passe nécessairement par une communication authentique.

Le point central du recrutement et de l'entretien devient ainsi la capacité de l'entreprise à **répondre aux besoins de l'individu et de lui offrir une mission et des conditions de travail en adéquation avec ses compétences afin que celui-ci soit à même de réussir sa mission.** Ainsi chez **Yumaincap**, entreprise adaptée dont le recrutement représente la majorité de leur chiffre d'affaires, le point central de la rencontre vise à explorer les possibilités d'aménagements du poste pour permettre au candidat en situation de handicap de réussir sa mission. Le recruteur expose donc précisément la mission, les compétences requises et les conditions de travail. Puis, en fin de rendez-vous, est ajoutée la question clé : *“ Aujourd'hui, si vous êtes potentiellement recruté, quel(s) aménagement(s) de poste est-il nécessaire de réaliser ? ”*. Sont alors évoqués dans un premiers temps les compétences et les aménagements, puis dans un second temps leur mise en place en **lien avec la médecine du travail.**

L'entretien est ainsi une étape déterminante du recrutement afin de **permettre une adaptation maximum** entre l'individu et son poste de travail, voire ses collaborateurs. Il s'agit d'une étape essentielle intervenant en support à un management apte à accompagner au mieux l'individu selon ses besoins et les difficultés rencontrées. C'est l'avantage de *“ l'adaptation ”* : dessiner un projet gagnant-gagnant par une communication authentique.

Pour s'assurer de la bonne adaptation, certaines entreprises adaptées procèdent à un temps d'essai pour s'assurer que la personne est à la bonne place. Au sein du **Café Joyeux**, le process de recrutement organise **un stage de 3 mois** afin de pouvoir s'assurer que le travail à offrir convient dans la durée aussi bien à la personne en situation de handicap qu'à l'équipe déjà en place. Ainsi, plus que le CV, c'est **la rencontre qui est déterminante.**

5. Intégration : l'accueil du nouvel arrivant et attribution d'une personne ressource

Les différentes entreprises adaptées révèlent l'importance d'accompagner le salarié dans sa nouvelle fonction notamment grâce à un processus d'intégration et la mise en place d'une personne dédiée.

L'intégration des salariés est ainsi très encadrée. Tous les témoignages recueillis confirment le caractère essentiel qu'accordent les dirigeants d'entreprises adaptées à **l'accueil des nouveaux collaborateurs.** Chez **Deastance Services**, par exemple, la phase d'inclusion dure 15 jours, un manager dédié à cette mission le *“ chargé d'inclusion ”* accueille l'employé, par la suite la cheffe d'entreprise, Pamela Bryant intervient au bout d'une semaine pour lui présenter personnellement l'histoire et les valeurs de l'entreprise : selon ses propres termes, il s'agit de *“ valoriser ”* les nouveaux employés.

L'entreprise adaptée **La Lumière** a développé un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs, avec un **moniteur** qui présente le nouveau salarié à l'ensemble de l'équipe. L'intégration est une phase très importante car comme le souligne la directrice Sylvana Di Pinto : " *c'est pour vivre avec les autres salariés pour plusieurs années* ". Les moniteurs sont formés en interne. La formation, de minimum deux jours, comprend des enseignements sur les travailleurs porteurs de handicap. Ensuite, les moniteurs peuvent choisir d'autres formations complémentaires qui traitent de la gestion du stress, de la gestion du temps de travail, ...

Dans le même sens, **Bretagne Ateliers** a développé **une école-métier** pour assurer une formation à tous les salariés. L'intégration dure trois semaines. Elle comprend une semaine à l'école métier puis deux semaines en poste. Un **suivi** est opéré par les managers et l'équipe socio-médicale (assistantes sociales, infirmières, psychologues...) pour voir si le poste convient bien à la personne.

Sébastien Raynaud, le directeur de l'entreprise adaptée **Recyclea** souligne l'importance de la période d'intégration. Ils ont développé un **véritable processus d'intégration** qui comprend une présentation complète de l'entreprise, en prenant du temps à chaque étape pour rassurer ses salariés. Ensuite, se met en place un processus de **tutorat** avec un encadrant. Il parle "d'élément tripartite" : auto-évaluation, évaluation de l'encadrant ou binôme et pôle social (accompagnateurs socio-professionnels). Les accompagnateurs socio-professionnels accompagnent les collaborateurs pour lever les freins liés au budget, au logement, à la santé ou à la mobilité.

Ainsi, l'intégration du nouvel arrivant se traduit par une bonne intégration du salarié dans son service et notamment par une personne dédiée à cet effet, que celle-ci s'appelle " chargé d'inclusion ", " moniteur " ou " tuteur ". Si cela se conçoit aisément au sein de l'entreprise adaptée, il reste que cela est une pratique essentielle pour l'ensemble des entreprises. Par la suite, cette personne ressource aura un rôle clé dans les fonctions de management.

a) Illustration des phases de recrutement dans l'entreprise adaptée Yumaincap

- Préparer en amont l'intégration pour que **tout soit en place**
- **Pré-formaliser avec le salarié l'intégration** à venir et avoir un suivi.
- Communiquer avec des échanges transparents. C'est l'idée que " *Si tu ne nous dis pas que ça ne va pas, on ne peut pas être avec toi* ". La **communication** est une clé du recrutement réussi pour tous.
- **Intégrer le salarié via un parcours d'intégration.** Celui-ci tient compte de deux composantes : l'un est formalisé jour par jour afin de permettre au collaborateur de **se projeter dans son quotidien** et ses missions immédiates. Il s'agit de mieux comprendre ce qu'il fera dans les prochains mois. Le second parcours formalise également, pendant les 15 premiers jours, des **étapes pour échanger sur les points clés** tels que l'attitude des autres collaborateurs, des aménagements du poste de travail, de la posture, etc.
- Suivre l'intégration du salarié après le recrutement pendant plusieurs mois afin de s'assurer de la bonne intégration. Sont ainsi institués des **rendez-vous réguliers** du

salarié avec la RH de l'entreprise, puis avec le manager. Il s'agit de " *montrer qu'on doit intégrer les collaborateurs quels qu'ils soient : porteurs de handicap ou non* ".

- Par ailleurs, offrir un **service d'accompagnement aux entreprises pour dynamiser leur politique handicap** (accompagnement dans la mise en oeuvre d'une politique handicap ; sensibilisation du personnel, collectifs, dirigeants).
- **Accompagner la prise de poste** ; donc les entreprises ont un peu moins peur de ne pas savoir gérer car **Yumaincap** les aide (**vont sur place** chez le client entre 1 et 5 jours avec le manager et le salarié, **s'assurent du cadre** : que les attentes, les moyens, les adaptations du poste ont bien été définies ; selon l'offre choisie par le client, réalisent des **points réguliers** avec le client et le manager).
- Offrir également une **cellule d'écoute** pour les entreprises qui souhaitent que leurs travailleurs handicapés puissent s'exprimer sur leurs difficultés du quotidien.

b) Diversifier les profils, source de performance

La **diversification des profils** est une richesse pour l'organisation. L'entreprise **BBird** s'enorgueillit de l'un de ses derniers recrutements, un salarié de plus de 50 ans sans expérience dans la communication. Diversifier les profils au sein d'une équipe permet de favoriser les échanges au quotidien en provoquant la rencontre et d'impulser de nouvelles idées, manières différentes de penser. Mélanger les axes, les profils et les expériences est toujours bénéfique en entreprise classique comme en entreprise adaptée. Dans ces dernières le processus est seulement plus actif, celles-ci employant des personnes en situation de handicap très variés. La différence est alors plus visible. Au **Café Joyeux**, les salariés révèlent particulièrement apprécier la présence de personnes atteintes du syndrome de Down (ou Trisomie 21) qui savent se montrer plus chaleureuses. C'est une invitation au vivre ensemble dans sa singularité. " *Chacun apporte sa sensibilité* " nous dit à ce sujet Pascale Cherbonnel, la directrice de **Kananti** du groupe des **Ateliers Fouesnantais**.



Intouchables, film français réalisé par Olivier Nakache et Eric Toledano et incarné à l'écran par François Cluzet et Omar Sy, revient sur l'histoire vraie de Philippe Pozzo di Borgo, (auteur du livre *Le Second Souffle* en 2001 devenu tétraplégique en 1993 suite à un accident de parapente) et de sa relation avec Abdel Yasmin Sellou, son aide à domicile. Cette relation entre deux hommes que tout sépare : un homme riche tétraplégique et son auxiliaire de vie d'origine sénégalaise vivant en banlieue, sans formation et avec un casier judiciaire de 6 mois de prison, a ému le monde entier. Il s'agit du deuxième plus gros succès du box office en France (19,44 millions d'entrées) et le premier film le plus vu à l'étranger, dépassant *Le fabuleux destin d'Amélie Poulain*.

Quand l'amitié dépasse nos différences

B4. Le management - Personnel encadrant

Demande-moi ce que tu veux savoir. Dès le premier jour d'Isabelle, un accompagnement avait été mis en place par une personne des RH pour s'assurer que toutes les dispositions avaient été prises pour répondre à ses besoins et qu'elle puisse travailler dans les meilleures conditions. Pour les managers concernés c'était la première fois qu'ils travaillaient avec une personne en situation de handicap. Pris par leurs impératifs professionnels, ils n'avaient malheureusement pas pris le temps de discuter avec elle. Isabelle, le répète : prendre le temps de discuter, d'échanger avec la personne en situation de handicap sur ses besoins, poser des questions pour savoir ce que l'on peut dire ou demander permettraient d'éviter les maladrotes répétitives qui surviennent à cause d'une méconnaissance du handicap.

À la question : " Avez-vous adapté votre style de management au sein de l'entreprise adaptée ? " ou " Y a-t-il une manière particulière de manager les personnes en situation de handicap ? ", Guillaume Bodet du **Groupe Adis** répond : " je ne suis pas convaincu qu'il y ait plus d'encadrement " ; "**le processus dans l'industrie était le même, la seule différence c'est que l'on ne met pas le niveau d'exigence au même endroit**". En réalité, si la présence de salariés en situation de handicap requiert une certaine adaptation, elle offre surtout une voie à l'innovation, une expérimentation conjuguée de différents styles de management innovants qui, finalement, ne leur est pas exclusivement réservée mais bénéficie plus largement à l'ensemble des salariés. L'entreprise adaptée offre ainsi majoritairement un management innovant dont les entreprises classiques gagneraient à s'inspirer pour le bien-être de l'ensemble des collaborateurs. Explorons successivement 6 styles de management innovants observés lors de nos entretiens avec différentes directions d'entreprises adaptées : un management bienveillant, un management de proximité, un management serviteur, un management collaboratif, un management par le jeu et un management positif.

1. Le management bienveillant

Qu'est-ce qu'un management bienveillant ? Issu du latin *bene volens*, le terme bienveillant décrit l'attitude d'un individu " qui se montre attentif au bien et au bonheur des autres⁵⁷ ". S'il n'existe pas de définition communément admise ou normée du management bienveillant, les réflexions et manifestations foisonnent. Certaines **caractéristiques récurrentes** en délimitent néanmoins le périmètre : gentillesse, respect, écoute, confiance, autonomie, droit à l'erreur... Le management bienveillant serait ainsi un type de management résolument humain, souhaitant valoriser le travail de ses employés. Le management bienveillant repose sur la **confiance et l'écoute** des managers des besoins et des émotions des salariés : " *il existe une relation forte entre bienveillance, confiance, compétence et intégrité : d'une part, on a d'autant plus confiance en quelqu'un parce qu'il est compétent, intègre et bienveillant avec*

⁵⁷ Définition donnée par le CNRTL. URL: <https://www.cnrtl.fr/definition/bienveillant>

nous ; d'autre part, une personne compétente et intègre sera d'autant plus bienveillante avec nous parce qu'on lui fait confiance " (Glaisner & Masclef, 2018, p. 16⁵⁸).

Dans son livre *Le Management Bienveillant*⁵⁹, coécrit avec Yves Desjacques DRH de grands groupes, le Docteur Philippe Rodet médecin urgentiste et consultant en management, démontre combien la personne humaine a besoin de bienveillance pour vivre et donner le meilleur d'elle-même. En deçà d'un certain seuil de bienveillance, l'individu éprouve une augmentation de stress et une diminution de la motivation. Au contraire, en climat bienveillant le stress diminue et la motivation augmente. Le **dosage hormonal individuel varie donc selon le seuil de bienveillance éprouvé**.

Le management bienveillant s'exprime également par la gestion des conflits et la question des **relations interpersonnelles**. Il s'avère que la différence de productivité entre employés peut être source de tensions. En effet, pour certaines activités, la productivité d'un employé disposant de ses deux bras sera significativement supérieure à celle d'un autre ne disposant que d'un seul bras. L'enjeu pour le manager est alors de parvenir à faire comprendre aux employés " **qu'au-delà de la question de compétitivité, il y a l'entraide** ".

Jean-Baptiste, le manager du **Café Joyeux**, explique que certains de ses salariés, porteurs de handicaps psychiques variés, sont fragiles et très émotifs. " *Ils se ferment et se vexent assez facilement* ". Pour pallier cela, il explique : " *il faut les mettre en disposition de réussite, les valoriser et les cadrer* ".

Le management bienveillant s'exprime par la valorisation du travail réalisé et ce faisant la **reconnaissance positive des contributions** de chacun. Charles Parnet, le directeur d'**Ipolaïs**, une société spécialisée dans le nettoyage, explique ainsi que lorsque les contrôles de qualité sont excellents (ce qui est très souvent le cas), l'information est systématiquement transmise aux employés afin de valoriser leur travail. La reconnaissance positive ou feedback est un enjeu important en ce qu'il est **vecteur d'engagement et de bonheur au travail**. Une étude de *The Gallup Organization*, " *Employees Want a Lot More From their Managers* ", datant de 2015 montre que près de 67% des employés recevant des retours positifs de leurs managers étaient engagés dans leur travail, contre 31% des employés recevant des critiques⁶⁰. Les employés veulent être accompagnés et non pas contrôlés. Or, l'absence de reconnaissance est un indice fort de désengagement. Selon une étude réalisée par SAP SuccessFactors et Oxford Economics (2014), moins de la moitié des salariés reçoivent des retours réguliers et 65% souhaiteraient en recevoir plus fréquemment. Aussi bien cette reconnaissance et valorisation du travail et de la place de chacun sont un puissant levier de bonheur au travail inspirant pour toute organisation.

Plus fondamentalement, Charles Parnet ajoute que selon lui, la réelle valorisation se fait en amont, en **créant un contexte favorable à la réussite**, c'est-à-dire en donnant les moyens à ses employés de réussir en investissant dans un encadrement suffisant. Il est nécessaire de " *mettre les moyens pour que les personnes réussissent* ". Pascale Cherbonnel, directrice d'une entreprise adaptée du groupe des **Ateliers Fouesnantais** le constate également.

⁵⁸Johan Glaisner est directeur de l'Ircom et spécialiste de la solidarité internationale et de l'action sociale, et Olivier Masclef est professeur de management et titulaire de la chaire « Management du Travail Vivant » à l'Ircom

⁵⁹ (Rodet and Desjacques 2017)

⁶⁰ "Employees Want a Lot More From their Managers", par Jim Harter & Amy Adkins, un article de *Gallup*, publié le 8 Avril 2015. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>

Poétiquement, elle déclare : “ *quand on ouvre le champ des possibles, c’est possible* ” avant d’expliquer concrètement : “ *quand on met les travailleurs handicapés dans de bonnes prédispositions, même s’ils n’ont pas tous les codes de l’écriture ou de la lecture, ils ont vraiment une autre intelligence du travail manuel* ”. Chez **Bretagne Ateliers**, un des rôles-clé de l’encadrant est : “ *ils écoutent, valorisent, aident à la formation, rassemblent et assurent la cohésion des équipes*⁶¹ ”.

Le management bienveillant peut également se traduire par une volonté d’inclusion, non pas des personnes en situation de handicap, mais bien par les personnes en situation de handicap pour leur proches. **Recyclea** organise aussi des **portes ouvertes** afin que les employés puissent montrer à leurs proches leur travail. L’objectif est aussi de démontrer qu’il ne s’agit pas d’une “ sous entreprise ” comme il est encore parfois désolant de l’entendre, mais d’une super entreprise, productive, qui réalise un travail de qualité. Le directeur déclare “ *c’est hyper valorisant pour le collaborateur d’ouvrir l’entreprise, démontrer son savoir-faire* ”. L’observatoire de la parentalité en famille recommande une **découverte ludique et pédagogique** de l’entreprise par les proches. Des entreprises classiques comme Areva, BNP Paribas ou Orange ont déjà mis en place ces pratiques. En ce sens, le **Groupe Adis** organise chaque année un grand repas de Noël et un repas avec les clients de l’entreprise adaptée et leurs fournisseurs (près de 500 personnes). Il s’agit de créer un **espace de travail ouvert sur le monde**, ainsi que de faire disparaître les frontières entreprises/clients/fournisseurs. En faisant un pas de côté vers les entreprises plus conventionnelles, c’est par exemple le cas lorsque Michel et Augustin invitent leurs clients à passer goûter les produits dès leur création, très en amont. Grâce à ces pratiques d’ouverture, les collaborateurs ressentent de la fierté et partagent une réelle connexion avec ceux qu’ils servent qui leur permet de retrouver ou confirmer le sens de leur travail qu’ils soient en situation de handicap ou non.

Le management bienveillant est un mode managérial précieux naturellement présent au sein des entreprises adaptées. L’écoute, l’adaptation, l’accompagnement, la reconnaissance positive, la gestion des relations interpersonnelles, l’ouverture sur l’extérieur... sont autant de manifestations de l’attention de bienveillance et de valorisation de l’individu dans l’organisation qui l’emploie. Ce mode de management permet au salarié de s’épanouir et de mieux se réaliser dans son travail.

2. Le management de proximité

Le management de proximité est un mode managérial fort au sein des entreprises adaptées. Comme son nom l’indique, le management de proximité invite à être proche des collaborateurs, à échanger avec eux et à être disponible pour eux. Il s’agit d’encadrer et soutenir les salariés dans la réalisation de leurs missions. Les managers deviennent de véritables accompagnateurs des employés sans pour autant remettre en cause leur autonomie. Les salariés sont à la fois encadrés et soutenus.

Le management de proximité se caractérise par une grande **écoute**. Matthieu Coville, directeur d’**Handirect**, rappelle ainsi “ *le handicap il faut en parler, il faut le prendre en compte et ne pas l’ignorer* ”. Nathalie Gerrier, la dirigeante d’**En 10 Saveurs** laisse toujours une porte

⁶¹ “Management collaboratif” sur le site de Bretagne Ateliers.

URL : <https://www.bretagne-ateliers.com/manager-autrement/management-collaboratif/>

d'accès à ses salariés : “ *N'hésitez pas à nous dire si quelque chose ne va pas, n'hésitez pas à parler car on n'est pas à votre place* “. Le **dialogue et la communication** sont essentiels, comme nous le verrons dans la partie suivante dédiée à la communication. Selon Guillaume Bodet, directeur général de trois entreprises adaptées, **Pharm'Adis, Activ'Adis et Agradis**, il n'est pas nécessairement besoin de plus d'encadrement dans les entreprises adaptées que dans les entreprises classiques. En revanche, il est nécessaire que les encadrants des entreprises adaptées soient plus sensibles, à l'écoute des personnes et de leurs problèmes, car il y a “ beaucoup **plus de social** ”.

Le management de proximité offre un **encadrement renforcé**. Par exemple, les travailleurs en situation de handicap telle qu'une trisomie 21, auront besoin d'une **feuille de route très précise et complète**. Comme l'exprime **En 10 Saveurs**, face à la trisomie il y a tout à apprendre aux managers car le salarié ne prend que très rarement des initiatives et il y aura un temps de latence si des consignes précises sur les tâches à réaliser ne sont pas données. Chez **Recyclea**, le management est renforcé par l'accès à un **accompagnateur socio-professionnel** si besoin (en cas de stress ou de fatigue par exemple) ; de plus, un rendez-vous, conçu comme un moment d'échange, est organisé par le pôle socio-professionnel au moins une fois par mois. Comme l'explique Sébastien Raynaud, le directeur de **Recyclea**, **les entretiens avec la hiérarchie sont plus souvent nécessaires que dans une entreprise ordinaire** et ils sont par ailleurs indispensables pour pouvoir s'enquérir du bien-être des salariés et connaître leurs envies de changement, et leur permettre d'exprimer leurs émotions. En outre, les encadrants managers sont formés par l'Académie UNEA grâce à la formation sur 4 jours “ Être Encadrant de proximité en Entreprise Adaptée ”⁶².

La disponibilité du personnel encadrant est caractéristique du management de proximité qui opère au sein des entreprises adaptées. Dirigeante et fondatrice de **Sabooj**, Marie-Hélène Delaux rapporte la nécessité “ *d'être prête à répondre à tout* ”, qu'il soit question des angoisses de ses salariés ou de leurs questions techniques. Au-delà des échanges entre la direction et les salariés, Marie-Hélène pousse également les employés à échanger entre eux. Cette **disponibilité est bénéfique pour tous** les employés comme l'exprime la dirigeante : “ *la disponibilité des personnes, on le fait de manière plus obligatoire dans les entreprises adaptées mais on voit souvent que leur besoin ne s'applique à tous* ”. De la même manière, un **entretien individuel régulier** a lieu tous les trois mois avec chaque salarié du **Café Joyeux** afin de vérifier que tout se passe bien ; Jean-Baptiste, le manager, précise néanmoins que les discussions sont fréquentes au quotidien, il s'enquiert personnellement et régulièrement de ses employés. Disponibilité et accompagnement vont de pair, comme chez **Deastance Services**, où la direction a mis en place, pour chaque collaborateur, un **accompagnement personnalisé et individualisé**, assuré par des coach-managers qui sont eux aussi accompagnés par la direction en cas de difficulté. La directrice de **Deastance Services**, Pamela Bryant, déclare : “ *je ne laisse jamais un coach-manager seul face au problème* “. Ainsi, l'accompagnement est **global** et concerne l'ensemble des salariés, collaborateurs et manager-coach, porteurs de handicap ou non. Alban Grolleau, le dirigeant d'**Aktisea** a également souligné l'importance de l'encadrement des employés et l'a décrite comme “ capitale “. La société adaptée **Ipolaïs** compte quant à elle 14 encadrants parmi ses effectifs, soit **trois fois plus qu'une société classique** : ces chefs de site sont **joignables en**

⁶² Présentation de la formation de l'UNEA: <https://www.unea.fr/etre-encadrant-de-proximite-en-entreprise-adaptee-49>

permanence, ils rassurent les salariés et anticipent les conflits. Le directeur général d'**Ipolaïs**, Charles Parnet, donne l'exemple de certains employés surinvestis qui peuvent se sentir très mal en cas d'erreur, le rôle du chef de site étant dès lors de temporiser et de **rassurer** la ou les personne(s) en question. En outre, dans la majorité des cas étudiés, les employés sont **formés** en interne, un temps important leur est donc consacré afin qu'ils puissent apprendre le métier.

L'accompagnement des salariés est une précieuse ressource. Selon le baromètre RH " Gestion de Carrière 2018 " réalisée par Clustree, solution d'intelligence artificielle dédiée à la gestion de carrière, en partenariat avec HEC Junior Conseil, l'accompagnement est " *la première attente des salariés vis-à-vis de leur entreprise* " ⁶³. Il résulte de leur sondage que 41% des salariés des entreprises classiques souhaiteraient un accompagnement plus personnalisé et continu. En cela les entreprises adaptées offrent un modèle inspirant.

Ainsi, les entreprises adaptées offrent un mode managérial de proximité, caractérisé par la disponibilité, l'écoute et l'accompagnement des salariés. Un tel style de management est certes essentiel au sein des entreprises travaillant avec des employés en situation de handicap et pour autant, il s'agit avant tout d'un encadrement pertinent au sein de chaque organisation.

3. Le management serviteur

Le management serviteur est un autre mode de management observé au sein des entreprises adaptées.

Le concept du " servant management " (ou " *servant leadership* " ou " management par le service ") a été théorisé par Robert K. Greenleaf dans son livre " *The Servant as Leader* " publié en 1970. ⁶⁴ Cette approche incite le leader ou le manager à mettre en place les conditions qui favorisent l'épanouissement et la réalisation de son équipe. Ce faisant, il se met à leur service. Le " serviteur-leader " sert, plutôt qu'il ne mène. Un mode de management qui résonne tout particulièrement au sein des entreprises adaptées.

Selon cette approche, les meilleurs dirigeants sont d'abord ceux qui savent mettre de côté leur égo pour se mettre au service de leurs équipes. Au-delà de l'argument hiérarchique, ce **nouveau modèle** repose sur la confiance du manager envers ses collaborateurs. D'inspiration éthique, il puise ses racines dans l'altruisme, le dévouement et l'authenticité. Le rôle du manager consiste à aider et à fournir les meilleures conditions de travail à ses employés. Son objectif est de favoriser le bien-être et la réalisation de son équipe. Par conséquent, il est à l'écoute de son équipe : une écoute active et bienveillante. La puissance du collectif surpasse les trajectoires individuelles. Finalement, la fonction de manager pourrait se rapprocher de celle du coach. On peut regrouper les principes de cette méthode en 6 **grands thèmes** : donner confiance et faire grandir ses collaborateurs, être humble, être

⁶³ "Clustree publie son baromètre RH "Gestion de carrières 2018"", un article de *HR Voice*, publié le 7 Décembre 2018. URL : <https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/clustree-publie-son-barometre-rh-gestion-de-carrieres-2018/2018/12/07/> . Pour télécharger le baromètre: <https://www.clustree.com/barometre-rh-2018/>

⁶⁴ Pour une biographie de Robert K. Greenleaf ainsi qu'une généalogie du concept de "servant leadership": <https://www.greenleaf.org/about-us/robert-k-greenleaf-biography/>

authentique, accepter l'autre tel qu'il est, donner le cap et savoir se mettre au service des besoins des autres⁶⁵. Cette approche présente de nombreux avantages, notamment la reconnaissance de la valeur des collaborateurs mais aussi l'instauration d'un climat de confiance mutuelle, de respect et d'humilité.

Ainsi, le servant management repose sur une sorte de **pyramide inversée** dans laquelle les managers sont au service des collaborateurs et les agents aux services des usagers. En entreprise adaptée, il s'agit de se mettre au service des travailleurs en situation de handicap. Un modèle inspirant : de nombreuses entreprises classiques ont recours à ce type de management (Les entreprises humanistes, Jacques Lecomte, 2016).

Afin de mieux servir les travailleurs, les managers sont formés à toutes sortes de compétences destinées à créer du lien et renforcer les savoirs-être. Ainsi **des formations** à l'intelligence émotionnelle (voir le point " Gérer des émotions et développer l'intelligence émotionnelle " dans la partie suivante consacrée à la communication) ou encore former les personnes valides au langage des signes pour les travailleurs malentendants et sourds-muets. Au sein de l'Association **Ateliers Fouesnantais** par exemple, ce sont les travailleurs handicapés qui forment les valides à travers la création d'une tiers lieu où les gens peuvent travailler ensemble ; ainsi, les personnes handicapées peuvent former des gens qui ont des diplômes mais qui ne savent pas comment utiliser leurs mains pour certaines tâches données.

Plusieurs entreprises adaptées reproduisent ce style de management. Par exemple, **Handirect** et **Deastance Services** ont une vision proche d'un management aidant, serviteur, qui permet de **coacher** le travailleur sans le diriger. Chez **Deastance Services** par exemple, les employés sont suivis au plus près, quand il y a des difficultés, Pamela Bryant, la dirigeante, ne laisse jamais un manager coach seul face au problème : " tout le monde est dans le bouillon ". Les managers accompagnent les employés et sont eux-mêmes accompagnés. Chacun est mis à contribution dans une perspective d'aide et de collaboration interhiérarchique.

Une autre manière de servir ses employés pourrait être de découper les tâches de travail. Il s'agit donc de **séquencer le travail** à accomplir, d'y réfléchir en amont et d'en discuter : " *le handicap il faut en parler, il faut le prendre en compte et ne pas l'ignorer* " nous dit Nathalie Gerrier chez **Handirect**.

4. Le management collaboratif

a) Le salarié agent de décision

Le management collaboratif s'inscrit dans la perspective de mettre sur le même plan décisionnel les salariés et la hiérarchie. Bien qu'il existe différents postes à responsabilités, le management collaboratif suppose une participation active du salarié dans la décision qui concerne son domaine de production. Cela permet alors de mieux répartir le pouvoir au sein de l'entreprise, de créer un sentiment d'appartenance et d'utilité tout en développant autonomie et responsabilité individuelle. Contrairement au modèle tayloriste de découpage hiérarchisé des tâches, les méthodes de productions sont ici réappropriées par les salariés. Or, ce sont eux qui connaissent le mieux le processus de production dans son usage

⁶⁵ Résumé du concept de servant leadership par Christine Rivenq sur le site de l'EDHEC: <https://www.edhec.edu/fr/servant-leadership>

empirique. Par conséquent, ils sont les mieux placés pour proposer des adaptations pertinentes des mécanismes et processus de production et trouver des solutions. C'est le principe de l'entreprise libérée telle que conceptualisée et popularisée en France par Isaac Getz⁶⁶ selon lequel " *celui qui fait, c'est celui qui sait*". Afin d'accentuer la collaboration et pour améliorer son positionnement, **Sabooj** a décidé d'intégrer, dans une logique participative, les graphistes à la réflexion des projets. En effet, ces derniers sont évidemment concernés par les décisions prises.

b) La méthode collaborative : CRISTAL

On peut citer différentes entreprises adaptées qui ont adopté ce mode de production et de décision. Par exemple, l'entreprise **Bretagne Ateliers** a développé une méthode de management collaboratif sous l'acronyme **CRISTAL**. Les valeurs se déclinent dans les initiales du nom. On peut lire sur leur site⁶⁷ :

C = Convivialité : chaque réunion permet l'échange, donne du lien.

R = Rigueur : avec un document précis pour préparer et suivre la réunion.

I = Implication : les salariés s'impliquent en signalant un problème ou en pouvant être responsable d'une action.

S = Simplification : en donnant la parole aux personnes en contact direct avec le problème posé, bien souvent la solution est simple et concrète.

T = Tous ensemble : chaque salarié doit pouvoir faire partie d'un village pour une reconnaissance collective.

A = Amélioration : une nécessité chez un industriel certifié.

L = Longévité : Pérenniser l'entreprise qui existe depuis 1975.

Ce modèle préconise un salarié participant activement à l'amélioration des conditions de travail. Ils sont incités à travailler en groupe et on leur laisse du temps pour penser un plan d'action. De plus, pour que le fonctionnement du système CRISTAL soit plus compréhensible, les termes utilisés ont été simplifiés et imagés. Chaque secteur ou service crée son " **village** " qui se réunit chaque semaine pour un travail collectif. On parle aussi de " place du village ", " parrain ", " pilote "... Un travailleur porteur de handicap (le **pilote**) organise hebdomadairement une réunion avec les membres de son " village " pour constater l'avancée des progrès et proposer de nouvelles améliorations.⁶⁸ Les encadrants n'interviennent qu'en appui et seulement en cas de besoin.

" Le village se réunit en général une fois par semaine. Chacun signale un problème, émet une suggestion, les note sur un tableau et essaie de trouver une solution. Par exemple, si un salarié a un problème d'éclairage sur son poste de travail, une action d'amélioration est aussitôt mise en œuvre, portée par un responsable qui fait partie du village. Ce responsable pourra d'ailleurs solliciter l'intervention d'un autre service, par exemple la maintenance. Selon

⁶⁶ Isaac Getz et Brian M. Carney (trad. de l'anglais), Liberté & Cie, Flammarion, 2016 (1^{re} éd. 2012, Fayard; éd. originale 2009, Freedom, Inc., Crown Business).

⁶⁷ "Management collaboratif" sur le site de Bretagne Ateliers.

URL : <https://www.bretagne-ateliers.com/manager-autrement/management-collaboratif/>

⁶⁸ "Bretagne Ateliers: bienvenue dans le monde des villages CRISTAL", par TousUniques, 27 Février 2014. URL : <http://www.tousuniques.fr/2014/02/entreprise-adaptee-villages-cristal/>

la nature du problème, la solution est en général trouvée en 1 à 4 semaines et la démarche fait ainsi aujourd'hui intégralement partie de la production.⁶⁹

c) Des manifestations multiples : le modèle inspirant d'Elise Atlantique

Enfin, **Elise Atlantique** est une entreprise adaptée fonctionnant sur ce modèle dont le but est d'éviter le management intermédiaire et ses dérives du "petit chef". Le développement de ce type de management horizontal permet aux ouvriers de se réapproprier l'objet de leur travail de manière autonome et responsable : "qui mieux qu'un ouvrier peut réfléchir à conceptualiser au mieux ses outils de travail". L'entreprise dispose d'équipes mixtes alliant travailleurs valides et travailleurs handicapés qui, pour la plupart (80%), ont une certification CléA (première certification interprofessionnelle à destination des salariés et demandeurs d'emploi peu qualifiés ou non diplômés) et un niveau scolaire faible, ce qui suppose la nécessité de proposer beaucoup de formations aux travailleurs.

En 2018, l'entreprise a organisé une "analyse sociale" de 3 jours, intégrant la participation de l'ensemble du personnel, afin d'améliorer les modes de production et de décisions. À cette occasion, les salariés ont confirmé avoir besoin d'une autorité mais ne pas vouloir de "chef". Les salariés ont ainsi pu partager les situations qui les ont mis en difficulté afin de les résoudre collectivement et de manière optimale. Cela a alors permis d'élaborer une meilleure répartition décentralisée du pouvoir, de la gestion des ressources matérielles et des responsabilités : chaque organe devant gérer sa propre organisation ainsi que ses propres ressources matérielles comme humaines. Bien qu'efficace, la gestion demeure compliquée. Ce mode de production et de répartition des responsabilités leur convient pleinement et ils ne souhaitent pas rentrer dans le modèle de "l'entreprise libérée".

d) Un modèle bénéfique pour tous

Inspiré de l'ouvrage de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*, le mode managérial d'**Elise Atlantique** entretient un cercle vertueux, une spirale dynamique dans laquelle les salariés associés à la production, qu'ils soient valides ou handicapés, font partie de la gouvernance. Afin de parfaire leur management collaboratif, en 2021, ils vont également distribuer des parts sociales de l'entreprise, sur le modèle de l'actionnariat salarié, afin d'associer les travailleurs à la propriété de l'outil et de leur production.

Il y a dans ce modèle de management un véritable intérêt pour les entreprises adaptées, mais pas seulement. En effet, ce modèle permet de mieux responsabiliser et autonomiser le travailleur, non pas en le dirigeant, mais en créant un sentiment d'appartenance à l'appareil productif. Il s'agit de permettre au travailleur de se réapproprier sa production dans une logique collaborative.

⁶⁹ "Le projet CRISTAL: l'homme au centre du management", sur *Valeurs d'entrepreneurs*, le blog de Bruno Rousset. URL : <https://www.brunorousset.com/actualites/projet-cristal-homme-centre-management/>

5. Le management par le jeu

Le management par le jeu se révèle un véritable support de QVT et bien-être au travail, un puissant levier de bien-être et de performances. De nombreuses entreprises adaptées l'ont pressenti et se servent du potentiel du jeu dans de multiples occasions.

a) Les bienfaits du jeu en entreprise

Les bienfaits du jeu sont multiples. Outre le fait de favoriser les situations de flow (immersion dans l'action, pleine concentration, engagement total - pour plus de détails, voir le point "La normalisation du flow au travail" dans la troisième partie de cette étude), il permet tout à la fois de créer du lien et renforcer la cohésion d'équipe, favoriser la coopération, développer l'engagement et la motivation, mettre au défi et stimuler la créativité... Le jeu peut être utilisé pour de multiples approches telles que susciter un changement de comportement, acquérir de nouvelles compétences ou conduire l'innovation.

Dans un contexte où " *l'abondance de l'information crée la pauvreté de l'attention* ", comme l'indique Herbert Simon, prix Nobel d'Économie, il convient de stimuler les individus, de capter leur attention et de les rendre plus actifs. Ellen Langer, professeure de psychologie et psychologue sociale d'Harvard, constate : « *Les gens sont pleinement présents quand ils jouent. Si nous trouvons des façons de profiter de notre travail en brouillant les frontières entre le travail et le jeu, les gains seront plus importants* ». (Observatoire Spinoza 2020)

b) Des manifestations du jeu en entreprise

Les manifestations du jeu sont multiples. Outre les méthodes de **Aktisea**, qui valorisent le management par le jeu, il existe d'autres exemples de moindre ampleur. En effet, le **Café Joyeux** a su innover en créant de nouvelles méthodes de travail, intelligibles et ludiques. Par exemple, lorsqu'un client commande un café ou autre, le salarié dispose **un lego de couleur** sur le plateau, le serveur pourra ainsi repérer plus facilement la commande lorsque celle-ci sera prête. En matière de jeu, tout est imaginable : jeu de cartes, jeu de rôle, jeu collaboratif...

c) Les pouvoirs de la gamification

La **gamification** est au cœur du management de l'entreprise adaptée **Aktisea** afin de rendre plus ludiques et accessibles les missions des clients. La gamification en entreprise est un concept qui consiste à utiliser des éléments de jeu et les intégrer dans des tâches qui ne sont initialement pas ludiques. Par exemple chez **Aktisea**, lorsque les employés durent apprendre une FAQ de 50 pages sur les modalités de changement de banque pour Natixis, et que le directeur de la banque vint vérifier les compétences des employés d'**Aktisea**, l'équipe managériale a conçu **un jeu « questions pour un champion »** pour faciliter l'apprentissage. Le directeur de la banque jouait le rôle de Julien Lepers, ils avaient mis le générique, les salariés étaient dispatchés en petites équipes afin de diminuer le stress. Ce fut un réel succès. En outre, tous les matins, la journée débute par **un faux journal télévisé : le « breaking news »**, un moment consacré à l'exposition des objectifs et des missions, et la mise en valeur des résultats de la veille. Ce type d'initiative a pour objectif de motiver les équipes dans une ambiance conviviale et divertissante et de clarifier les objectifs. La responsable

communication d'**Aktisea** Christine Naulet écrit : « *Le jeu contribue à l'apprentissage des équipes, à la réduction du stress, à l'apaisement des relations, à la cohésion, à l'ambiance, il facilite la communication, il donne du sens...* ⁷⁰ »

d) Une pratique bénéfique pour tous

Le management par le jeu est une méthode qui a prouvé son efficacité pour les travailleurs, qu'ils soient porteurs de handicap ou non, comme le précise Alban Grolleau, le fondateur et directeur d'**Aktisea**. Les méthodes de *gamification* d'**Aktisea** seront d'ailleurs publiées dans trois livres en 2020 dont un sur les 50 **pratiques managériales les plus innovantes**. Des grandes firmes classiques utilisent ces méthodes pour motiver les collaborateurs, accroître leur productivité, favoriser un apprentissage plus complet et efficace, favoriser les liens entre les travailleurs. Par exemple, l'entreprise Siemens a créé un jeu nommé **Plantville** qui consiste à se mettre dans la peau d'un patron d'une usine dont il faut maximiser la productivité. On y trouve les carnets de commande, les approvisionnements, les délais de livraison, les stocks, la trésorerie...⁷¹. Ce jeu peut être mobilisé pour la formation de gestionnaires d'unités de production ou bien pendant des séminaires de team building.

Ainsi, le management par le jeu ou la recherche d'un environnement de production ludique peut s'avérer être un atout considérable pour les entreprises classiques autant qu'il l'est pour les entreprises adaptées. Si c'est un moyen efficace de canaliser le potentiel des travailleurs handicapés et de leur permettre de se plaire dans leur fonction, cela pourrait certainement l'être pour n'importe quel autre travailleur. En ça, le management ludique est une pratique d'entreprise adaptée utile à l'entreprise classique.

6. Le management positif

Le management positif renvoie à un modèle reposant sur les forces du salarié, c'est-à-dire ses ressources personnelles. Comme vu précédemment (voir point 4 de la partie A4), la théorie des forces nous invite à identifier et développer nos forces de caractère comme formidable outil de bien-être et de performance. Ainsi, l'organisation de la production se traduit par une valorisation des talents de chacun pour progresser petit à petit : Nathalie Gerrier, co-dirigeante de **En 10 Saveurs**, affirme ainsi qu' « *il ne faut pas se dire d'entrée de jeu que ce ne sera pas possible mais s'intéresser aux **petits progrès*** ».

a) Capitaliser sur les forces

Les entreprises adaptées, accueillant au minimum 55% de travailleurs en situation de handicap au sein de ses effectifs, sont tenues d'adapter l'environnement professionnel et les conditions de travail aux capacités du travailleur. Cette adaptation se traduit par une identification et une capitalisation sur les forces de chacun. Ainsi au sein de l'entreprise

⁷⁰ "Aktisea partage son expertise en management par le jeu" par Johann Armand, un article de *Channel News*, publié le 28 Mai 2019.

URL: <https://www.channelnews.fr/aktisea-partage-son-expertise-de-management-par-le-jeu-89523>

⁷¹ "Siemens lance un social serious games avec Plantville", article publié sur le blog de Fred Cavazza le 4 Avril 2011. URL : <https://fredcavazza.net/2011/04/04/siemens-lance-un-social-serious-games-avec-plantville/>

adaptée belge **La Lumière**, le mode de management majeur **reconnait les points forts** du travailleur handicapé pour en faire un **point de départ à son travail**. Sylvana Di Pinto, l'actuelle dirigeante, déclare « *on part de ce que sait faire le salarié et quand je vois ce que font les travailleurs, je suis épatée, c'est extraordinaire* ».

b) Un changement de paradigme et un appel à la résilience

Ce faisant, le management par les forces opère un véritable changement de paradigme passant d'une **attention sur les faiblesses aux points forts** et formulant un véritable appel à la valorisation du potentiel de la force de résilience. Emilie Weight, responsable RSE (responsabilité sociétale des entreprises) de Merck, l'explique très bien : « *l'on se trompe dans l'approche qu'on a dans la société pour les handicapés car on part de leurs faiblesses au lieu de considérer leurs forces* ». On n'aide pas les personnes atteintes d'une maladie chronique en étant altruistes mais « *lorsque l'on est convaincu que les collaborateurs atteints de maladies chroniques développent des compétences essentielles pour le bien-être dans nos organisations, qui sont en permanence en train de se réinventer en faisant face à des crises. La résilience développée par les malades chroniques est essentielle et même à valoriser.* » (Prix de la résilience, appel à projet - Merck partenaire cette année).

c) Manifestation : chacun ses différences et ses forces

Différentes entreprises adaptées et leurs dirigeants ont choisi de se fonder sur ce modèle de management.

Guillaume Bodet, le Directeur Général du **Groupe Adis**, explique qu'il n'y a pas réellement de manière particulière de manager des salariés porteurs de handicap. La méthode de management est la même pour tous, mais elle prend en compte les capacités de chacun. Il affirme que c'est la seule différence qu'il observe en comparant avec son expérience dans des entreprises classiques. Dans les entreprises adaptées, le manager attend que tu fasses de ton mieux selon tes capacités alors que dans l'entreprise classique un niveau minimum commun est imposé à tous ; ce dernier peut générer beaucoup de stress. Il ajoute que dans les entreprises adaptées, le modèle s'applique aussi aux personnes valides : « *on est globalement plus sensibilisé à écouter la capacité* ». À l'entendre, le management opère une adaptation aux différences de chacun, à sa singularité, ses limites et ses forces.

d) Un mode de management bénéfique à tous

Si le management positif est un intérêt naturel des entreprises adaptées, cela peut également être bénéfique aux entreprises classiques. En effet, ce mode de management est source à la fois de bien-être des employés et de productivité tout en diminuant le Turn-over. Différents rapports du **Gallup** montrent le lien entre l'utilisation des forces du travailleur, son implication et sa productivité : « *L'analyse du Gallup révèle que les personnes utilisant leurs forces tous les jours ont 3 fois plus de chance de déclarer une excellente qualité de vie, 6 fois plus de chance d'être engagés dans leur travail, 15% de chances en moins de démissionner et sont 8% plus productifs* »⁷². Il y a donc un véritable intérêt à intégrer ce type de fonctionnement,

⁷² « *How Employees' Strengths Make Your Company Stronger* » par Susan Sorenson, un article de *Gallup*, publié le 20 Février 2014.
URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx>

autant dans les entreprises adaptées pour qui c'est une nécessité, que dans les entreprises classiques.

Film biographique **Le Discours d'un roi**, de Tom Hooper présente la vie du prince Albert (père d'Elisabeth II) qui, alors qu'il souffre d'un bégaiement sévère accède au trône après l'abdication de son frère aîné le roi Edward VIII. On suit son chemin, ses leçons d'orthophonie semées d'efforts, de doutes et de persévérance jusqu'à remonter à l'origine du bégaiement et acquérir confiance. C'est avec une parfaite éloquence que le roi George VI prononce son discours radiophonique annonçant l'entrée du Royaume-Uni dans la seconde guerre mondiale.

Un fardeau peut être une ressource de Roi



B5. Communication - Fluidifier communication interpersonnelle et socialisation

Je suis moi... Isabelle explique qu'elle aurait aimé que ses collègues aient été sensibilisés aux questions de handicap avant son arrivée. En effet, chez les autres salariés qui ne sont pas familiers de ce type de handicap, elle a souvent eu des questions maladroites et intrusives sur l'origine de son handicap, ses difficultés etc. En entreprise, il est compliqué de manifester un désaccord, ou bien de choisir de ne pas répondre à ce type de questions : le poids de la hiérarchie reste important. Le handicap peut parfois agir comme révélateur de tensions et incompréhensions entre les salariés et les responsables.

La question de la communication résonne tout particulièrement au sein des entreprises adaptées au vu des troubles dont certains collaborateurs en situation de handicap peuvent être affectés. Leur manière de répondre à ces enjeux est une source d'inspiration pour les entreprises classiques. Facteur clé de réussite, d'efficacité et de bien-être, la communication est un support au bon fonctionnement de l'entreprise. Identifier et lever les freins, favoriser la rencontre, faciliter les échanges en veillant à l'expression des émotions et la gestion des conflits, coacher les valides et les éduquer à l'empathie, concevoir des guides de communication, accueillir les animaux de compagnie ou les chiens guides... autant de pratiques inspirantes qui nourrissent le climat de bienveillance des entreprises adaptées. La communication externe est également importante et nous constaterons que la satisfaction client est bien présente.

& "Employees Who Use Their Strengths Outperform Those Who Don't" par Peter Flade, Jim Asplund et Gwen Elliot, un article de Gallup, publié le 8 Octobre 2015.
URL: <https://www.gallup.com/workplace/236561/employees-strengths-outperform-don.aspx>

1. Freins évoqués et premiers constats

On constate que les premiers freins à une communication fluide et efficace sont l'existence de préjugés. Il convient alors de lutter contre ces préjugés. Toutefois, ce n'est pas le seul problème : les résultats du baromètre de la fraternité révèlent que l'exclusion provient également du manque d'occasions de partage laissées à la personne.

a) Lutter contre les préjugés

Le principal frein évoqué en matière d'inclusion est le préjugé. Le fait de se constituer un jugement en amont, de croire sans savoir. Il convient donc de **lutter contre les préjugés et les stéréotypes** persistants sur le handicap qui nourrissent l'imaginaire collectif des recruteurs, des collègues de travail, ou de **la personne en situation de handicap elle-même**. En effet, il est vrai que de nombreuses personnes sont encore réticentes à déclarer leur handicap en ce qu'elles redoutent les étiquettes et leurs éventuelles conséquences. Par ailleurs, il nous a été mentionné que bien souvent, le frein principal est l'intégration de la personne en situation de handicap, c'est-à-dire la **réaction des personnes valides** à son égard. "*L'enfer c'est les autres*", disait Sartre. Dans *Tous intouchables ?* l'auteur interroge : "*pour toi fanny, le handicap, c'est quoi ?*" "*Le regard des autres !*". Une peur sous-jacente demeure ainsi quant au regard de la **satisfaction client**, critère que nous aborderons ensuite.

Yumaincap, spécialisé dans le recrutement, accentue ainsi l'importance d'informer et sensibiliser les équipes pour les **préparer à accueillir** la personne en situation de handicap et les conséquences de son handicap. À défaut, l'intégration peut devenir compliquée : "*on a peur de ce qu'on ne connaît pas*". Ils travaillent ainsi notamment à des parcours d'intégration et rencontres clés afin d'éviter la surprise et de faciliter **l'intégration**.

La sensibilisation au handicap est essentielle. C'est ainsi que **Vivien Laplane**, youtubeur et auteur-comédien atteint de surdité, déclare que le plus important c'est de **changer les mentalités**. En effet, si on peut toujours aménager l'espace de travail en conséquence, il est plus délicat de changer les mentalités d'une personne. Aussi est-il nécessaire d'asseoir un processus d'accompagnement. Voici quelques recommandations utiles :

- **être curieux**, non pas une curiosité malsaine mais simplement s'intéresser à l'autre.
- **accepter l'autre** tel qu'il est. Il est normal d'avoir des appréhensions ; il est nécessaire de les dépasser et reconnaître l'autre avec ce qu'il est
- **être bienveillant** en toute occasion. Gandhi disait dans un monde où tu peux être tout ce que tu veux, choisis d'être gentil. La bienveillance est la clé. Eviter le rejet et l'exclusion.
- travailler sur soi aussi et **prendre sur soi**, tout en admettant que l'on n'est pas obligé d'être meilleur ami avec tous ses collègues
- **concevoir des lieux d'expression** pour favoriser les échanges. Il est important que les gens disent leurs peurs afin de pouvoir les rassurer.

b) Le manque d'occasion réelle alimente une exclusion de fait : résultat du Baromètre de la fraternité 2019

Comment est perçu le handicap ? Le “*Sondage OpinionWay pour Le Labo de la Fraternité*”⁷³ a été réalisé en 2019 sur 1013 personnes représentatives de la population française afin de comprendre leur perception de la diversité. Globalement, une grande majorité des français perçoivent **la diversité comme une bonne chose (81%)** même si elle crée des problèmes et des conflits (68%). L'une des questions du sondage est consacrée à la compréhension du terme diversité : “*qu'est-ce qui vous vient à l'esprit lorsqu'on vous parle de diversité*”? Les sondés pouvaient donner jusqu'à 3 réponses. La première catégorie est l'origine ethnique (couleur de peau...) citée par 47% des personnes interrogées. **La diversité en termes de handicap/de santé a été relevée par seulement 8% des sondés et est placée à la douzième place.** On peut remarquer une baisse de 3% comparée à l'étude réalisée en 2018. On peut interpréter cette évolution de deux manières. Soit, c'est parce que les personnes en situation de handicap sont moins bien représentées et donc oubliées ; soit, au contraire, elles sont mieux incluses dans la société et donc moins perçues comme faisant partie de la diversité. L'étude conclut néanmoins que si les français estiment que **la diversité est enrichissante, ils ne la vivent pas au quotidien.** En effet, ils fréquentent rarement des personnes différentes d'eux-même et de moins en moins. Par exemple, la fréquentation de personnes ayant une proximité politique différente a chuté de -7 %, un statut d'activité différent de 6% ou bien un lieu de vie différent de 6%.

L'une des questions suivantes traite des raisons de cette exclusion : “*Comment expliquez-vous que vous ne réalisez pas certaines activités avec des personnes différentes de vous (origines sociales, convictions religieuses, origines ethniques) ?*”. La première raison évoquée est le **manque d'occasion relevé par 46%** des sondés. Ensuite, on retrouve le manque de temps (30%) et **l'absence de lieux provoquant ces moments (27%)**. En revanche, le **manque d'envie (17%)**, le sentiment qu'on ne peut se faire comprendre (11%) et la peur (6%) n'ont pas de rôle significatif. Ainsi, la séparation n'est pas volontaire mais plutôt subie. En outre, beaucoup de français considèrent que collaborer et échanger avec des personnes différentes est important (47%) et sont prêts à le faire (70%).

Les données récoltées par le Labo de la Fraternité sont très intéressantes au regard de notre étude qui traite du handicap en entreprise. En effet, peu de personnes en situation de handicap sont employées dans les entreprises classiques. Or, **le baromètre a démontré que le “manque d'occasion ” et “l'absence de lieux provoquant ces moments” sont deux des principaux facteurs à l'origine du manque de contact avec des personnes différentes.** Nous avons aussi pu constater que les français sont majoritairement favorables à plus de diversité, qu'ils estiment enrichissante. Ainsi, tendre vers une entreprise plus inclusive, qui emploierait plus de salariés porteurs de handicap, c'est créer un vecteur puissant de rassemblement des diversités : “**un lieu qui provoque les moments**”. Les initiatives pour une entreprise plus inclusive pourraient s'inspirer des pratiques mises en œuvre dans les

⁷³ “Baromètre 2019 de la Fraternité. Seconde Édition”. La Labo de la Fraternité (2019). URL : <http://www.pacte-civique.org/?FraterniteE/download&file=Labo%20fraternite%C3%A9%20-%20barometre%202019.pdf>

entreprises adaptées. Elles bénéficieraient à tous, elles permettraient à chacun de s'enrichir des différences de l'autre ; et les Français semblent disposés à accepter le changement.

2. Favoriser la rencontre

Les premières séries d'action fluidifient les relations interpersonnelles avec une personne en situation de handicap et permettent donc de créer des rencontres et prévoir des moments de convivialité.

a) Créer la rencontre

En effet, **créer de la rencontre** permet de lutter contre les préjugés et le manque d'occasion qui sont donc les deux freins les plus fréquemment invoqués. C'est ainsi que Pascaline Morel, auteure de la Nuit du handicap à Boulogne, rappelle que l'Office chrétien des handicapés a proposé à des villes de monter des événements spéciaux, en lien avec les associations locales, afin de créer des rencontres entre les personnes en situation de handicap et les citoyens. Il s'agit de divers événements tels que des conférences, des rencontres, des randonnées, etc. Cela permet également de valoriser les talents présents chez les personnes en situation de handicap. De même, en entreprise, il peut être intéressant de créer des événements spécifiques : un petit déjeuner sur la connaissance d'un handicap spécifique, un témoignage, un tournoi de jeux vidéo...

Après le déménagement de **Sabooj**, lorsque l'entreprise adaptée a changé de bureaux, la direction a décidé d'emmener, une fois par mois, les équipes pour manger ensemble dans le nouveau quartier. Elle conclut "*tout le monde devrait faire ça*" : se voir un peu en dehors du travail. L'entreprise adaptée **La Lumière** organise des rencontres avec les familles des travailleurs afin de provoquer la rencontre, renouer avec l'humanité de chacun.

b) Organiser la convivialité

Une manière de créer la rencontre est d'organiser des **moments de convivialité**. Beaucoup d'entreprises organisent aussi des événements internes afin de favoriser la cohésion entre les collaborateurs et créer de la convivialité mais aussi leur montrer la valeur de leur travail. Chez **La Lumière** : la direction organise régulièrement des fêtes et barbecues à thèmes pour célébrer des anniversaires ou la fin d'une année. Tous les encadrants participent à l'organisation et la mise en place d'un décor selon un thème donné (pirates des caraïbes, pharaons...) et les salariés peuvent s'y rendre déguisés. Chaque année, à **Recyclea**, la direction organise un barbecue un vendredi après-midi. La présence n'est pas obligatoire et ceux qui ne souhaitent pas s'y rendre ont l'après-midi de libre. En 2019, 85% des effectifs étaient présents.

Guillaume Bodet, le directeur général du **Groupe Adis** défend l'importance des "*moments de convivialité*". Il affirme qu'il ne s'agit pas d'une perte de temps, "*c'est du temps gagné pour tous les jours*". Lors des anniversaires des 30/40/50 ans des encadrants, ces derniers sont mis à l'épreuve avec des challenges rigolos. Par exemple, le jour de ses 50 ans, le DG a retrouvé son bureau vide, rempli de plantes, il devait chanter pendant la pause ... Le groupe

organise chaque année un grand repas de Noël et un repas avec les clients et les fournisseurs (près de 500 personnes).

3. La communication : facteur clé de réussite

La communication est un facteur clé de réussite. Echanger librement, cultiver une communication authentique, gérer les conflits, libérer les émotions, concevoir des espaces de paroles... Yumaincap recommande de concevoir des instances d'échanges postérieures au recrutement pour pouvoir communiquer librement sur les besoins de chacun et apaiser les peurs.

a) Concevoir des espaces d'échanges pour la libre expression des émotions

Toutes les entreprises adaptées interrogées ont témoigné de l'importance capitale de la communication. Elles ont su créer un **environnement propice à l'échange** dans lequel les employés sont à l'aise pour s'exprimer en cas de difficultés. Sylvana Di Pinto, la directrice de l'entreprise adaptée **La Lumière** explique que la politique sociale de son entreprise est bâtie sur le relationnel humain. Ils ont élaboré une charte du bien-être qui regroupe les droits et les obligations des travailleurs. On peut y lire : *“sans agressivité, je peux dire ce que je pense (...) j'ai le droit d'avoir une opinion et des désirs (...) le droit de pas comprendre et le devoir de demander des explications”*. Cette illustration résonne avec les principes de la CNV, **la communication non violente**, qui peuvent s'avérer utiles aux communications interpersonnelles. La CNV est née des recherches de Marshall B. Rosenberg dans les années 1970 aux États Unis. Selon lui, *“tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait”*. Aussi, conçoit-il un processus pour fluidifier la communication et apaiser les conflits. Celui-ci, requérant une pratique assidue, s'articule autour de l'observation des faits, l'expression des émotions, l'identification d'un besoin et la formulation d'une demande. Aussi bien, s'agit-il d'entrer en communication empathique avec soi et avec l'autre où les individus sont tenus de s'exprimer par le “je” plutôt que par le recours au “tu qui tue”, c'est à dire sortir d'un discours accusatoire pour exprimer ses émotions et besoins.

b) Gestion des conflits

La gestion des conflits est un facteur important de la réussite des entreprises adaptées, c'est la clef de voûte de leur communication. Jean-Baptiste, le manager du **Café Joyeux**, explique que beaucoup de ses salariés porteurs de handicap mentaux, notamment de trisomie 21 ont beaucoup de mal à cacher leurs émotions et que cela facilite grandement la communication entre les collaborateurs. En comparant son poste actuel à ses précédentes expériences dans des restaurants classiques, il affirme que la **résolution rapide des tensions et des conflits** fait gagner beaucoup de temps. Il raconte : *“dans les restaurants classiques, il y a une grande perte de temps dans tout ce qui est humain, relationnel”*. Pamela Bryant, la dirigeante de **Deastance Services**, souligne l'importance de la question “est-ce-que tu vas bien?” et invite ses employés à communiquer en permanence en s'efforçant de **formuler une demande et non pas affirmer des présupposés** car chaque individu a son propre cadre de référence.

Charles Parnet (**Ipolaïs**) insiste aussi sur l'importance du dialogue. Ses salariés sont libres de critiquer et de soulever les problèmes s'il y en a. Cela lui paraît naturel.

c) Le soutien des encadrants, un climat de bienveillance

Pascale Cherbonnel, directrice de l'entreprise adaptée **Kannti** témoigne de l'importance de créer un **climat de bienveillance dans lequel les salariés sont invités à s'exprimer**. Les encadrants sont formés pour être à l'écoute et la dirigeante se rend disponible lorsque le dialogue devient compliqué. Elle nous raconte le cas d'une salariée Asperger de 27 ans. Un matin les encadrants appellent en urgence la dirigeante car Charlotte ne répond pas aux questions et sourit, le regard perdu dans le vide. Pascale l'isole et essaie de comprendre. Elle apprend alors que Charlotte a repris un roman qu'elle avait commencé à écrire il y a dix ans, et qu'elle était perdue dans ses pensées car elle renouait avec tous les personnages. Pascale Cherbonnel lui demande si elle veut bien en parler avec l'ensemble de l'équipe. Ils s'installent tous autour d'une table. Alors, les salariés l'admirent, elle n'a pas été stigmatisée. Pascale Cherbonnel dit : *“On lui a donné l'espace pour s'exprimer, sans tabou, dans un espace bienveillant”*.

4. Coacher les valides

Dans un objectif de communication efficace entre les personnes, former et coacher les valides semble être utile à ce que chacun se comprenne mieux. De la même manière, il convient de mieux accompagner les aidants afin de soutenir les personnes en situation de handicap.

a) Le valide en minorité

Renversement de point de vue : et si nous coachons les valides ? Que se passe-t-il quand deux “bien entendants” se retrouvent en réunion parmi les “malentendants” ? Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza raconte un exemple éloquent issu de son expérience au sein du **groupe SOS** qui venait de reprendre l'**association IRIS**, alors en difficulté. Alors directeur général adjoint en charge de la dépendance, et en compagnie de son chef, il participa à une réunion avec les collaborateurs atteints de surdité et ne parlant que la langue des signes.   deux, son chef et lui étaient les seuls “valides” parmi les participants à la réunion. Tout l'environnement était adapté aux personnes sourdes et malentendantes. Il explique alors que l'apprentissage principal de cette expérience est que **le handicap est relatif au contexte** : *“ l'inadaptation, c'est une histoire de point de vue ”*. Ne pratiquant pas la langue des signes, il s'est senti “dépourvu” puis “ merveill ” par le nouvel univers qu'il découvrait et “amusé” par la nouvelle communication qui s'offrait à lui. Ce genre d'expérience montre qu'il convient de former les valides à s'adapter aux personnes en situation de handicap. Cela permet évidemment une **meilleure communication** et donc une **meilleure cohésion**, c'est aussi la première façon de **créer du lien**. Ce genre de formation, très présentes dans les entreprises adaptées, devrait pouvoir se généraliser dans les entreprises classiques dans un objectif d'inclusion.

b) L'accompagnement des aidants

Quelle place pour les aidants dans nos sociétés et l'entreprise ? Comment les accompagner au mieux ? Le terme d'aidant désigne des individus venant en aide (morale, matérielle, physique, de soins) de manière non rémunérée, en plus de leur éventuelle activité professionnelle, à des individus dépendants et/ou en situation de handicap, qu'ils soient de leur entourage proche ou plus lointain.

Emilie Weight, responsable RSE de l'entreprise Merck, a participé au lancement de **l'initiative Embracing Carers**, une opération visant à soutenir les aidants chez **Merck** en collaboration avec 8 autres organisations internationales. Merck a alors financé une étude internationale auprès de 3500 aidants dans 7 Pays (France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis, Australie)⁷⁴. Un **Livre Blanc** a été établi constatant par exemple que dans l'Union Européenne, 100 millions de personnes, soit 20% de la population sont des aidants ; qu'au niveau international, 25% des aidants non rémunérés déclarent que leur vie professionnelle est impactée de manière négative par cette activité ; ou encore que 12% des aidants ont dû quitter leur activité professionnelle à cause de leur rôle d'aidant.

Ce faisant, l'enquête Merck a mis en lumière le besoin de mettre en place un outil pour coacher et accompagner les aidants au sein de l'entreprise. Le projet a alors contribué à diffuser dans toutes les filiales du groupe dans le monde ces livres blancs d'information, d'envoyer des recommandations et proposer des formations en e-learning aux managers et responsables RH afin de mieux communiquer avec les aidants de leurs services et d'ouvrir le dialogue. Généralement, une personne en situation de handicap dispose d'une aide précieuse de son cercle proche assurant bien souvent une aide gratuite, spontanée, et qui reste très peu reconnue, voire à impact négatif moralement et psychologiquement. Emilie Weight a donc mis en place des plateformes d'aide et de soutien pour les aidants. Celles-ci permettent aux salariés aidants d'échanger sur leurs situations respectives, de partager des vécus et des bonnes pratiques. En développant ainsi la communication, la sensibilisation et la formation des responsables d'entreprises sur la question des aidants, le sujet a pu devenir visible et les salariés aidants peuvent bénéficier d'ajustements d'horaires, de tâches plus souples afin de continuer à aider leurs proches, tout en menant à bien leur travail salarié.

c) Des méthodes de sensibilisation innovantes

L'agence **Goods To Know**, spécialisée sur l'inclusion en entreprise, préfère valoriser l'innovation. En effet, ils emploient toutes sortes de méthodes de sensibilisation qui permettent de développer la compréhension et l'empathie chez les collaborateurs et ainsi d'améliorer la communication entre valides et personnes en situation de handicap. Leurs méthodes de communication se basent sur l'innovation. Par exemple, comme vu précédemment la référence aux **faits historiques, culturels ou à des personnalités célèbres** en situation de handicap afin de pointer leur compétence et démontrer que le handicap n'est pas une limite. **Le jeu** est aussi un de leur vecteur de transmission privilégié. Par exemple, ils ont développé un jeu qui associe les aliments aux taux de glucide pour sensibiliser sur les maladies liées à l'alimentation (diabète, problème

⁷⁴ Embracing Carers™ International Survey. Censuwide 27 July – 8 August, 2019. URL: <https://www.merckgroup.com/fr-fr/news/embracing-carers-enquete-aidants-sante.html>

cardiaque...). Par là, ils permettent d'informer les valides sur les bons comportements à adopter en présence d'une personne en situation de handicap alimentaire.

5. Éduquer à l'empathie, Vis ma vie

Comprendre l'autre. Isabelle se souvient avoir testé un dispositif innovant lors d'une journée de sensibilisation sur le handicap organisée par son entreprise. Des masques de réalité virtuelle simulant les conséquences de certains handicaps étaient à la disposition des employés. Ils simulaient trois types de handicaps. L'un d'entre eux simulait une personne autiste en pleine crise de panique avec la vue qui se brouille, le son qui augmente...; un autre simulait la condition physique d'une personne atteinte de sclérose en place (avec une perte d'équilibre par exemple). Isabelle porte un regard positif sur ces initiatives : "se mettre dans la peau des gens permet de se rendre compte concrètement de ce que ça fait."

Stéphane Laporte, chroniqueur québécois, lui-même en situation de handicap, déclare : "Les fardeaux excessifs ne sont pas les gens qui n'ont pas de jambes ou pas de bras. Les fardeaux excessifs, ce sont les gens qui n'ont pas de cœur". Éduquer à l'empathie est un puissant outil pour fluidifier la communication interpersonnelle en comprenant mieux la réalité de l'autre. Il existe ainsi en entreprise adaptés différents dispositifs innovants permettant aux valides de mieux comprendre les réalités diverses et variées du handicap au travail. Le numérique et la réalité virtuelle notamment apparaissent comme des outils précieux pour développer l'empathie.

a) La réalité virtuelle, outil de sensibilisation du vis ma vie

Peut-on ressentir les conséquences du handicap ? Comme nous l'expliquait Isabelle, certaines entreprises ont créé des **masques de réalité virtuelle** (fabriqués de concert avec les personnes concernées) pour sensibiliser au handicap et **proposer aux collaborateurs valides de vivre une situation de handicap concrète**. Cette pratique innovante révèle son plein potentiel concernant les handicaps dits invisibles tels que ceux relevant du trouble autistique. Un tel casque de réalité virtuelle a été développé par **Bbird**. Nommé "Réalité" et fabriqué avec les personnes concernées par les handicaps simulés, ce casque de réalité virtuelle a pour but de sensibiliser les entreprises et le grand public en permettant aux personnes valides de se mettre dans la peau de personnes en situation de handicap. Il permet de simuler un large panel de handicaps dits invisibles, notamment les troubles du spectre autistique mais aussi le diabète, la dyslexie ou les troubles visuels... C'est un outil précieux pour sensibiliser les entreprises car il permet aux collaborateurs valides de vivre concrètement une situation de handicap dans le cadre professionnel et donc "de voir ce que ça fait". Le modèle est le suivant : la personne enfle le casque, sélectionne un handicap parmi les différentes propositions et ensuite, un scénario relatif à la vie en entreprise se déroule. Ces outils de réalité virtuelle ont une visée pédagogique et de sensibilisation très utile pour développer l'empathie en se

mettant concrètement dans la peau de personnes en situation de handicap. À ce titre, il s'agit d'une initiative inspirante pour le monde de l'entreprise.

b) Vis ma vie de personne en situation de handicap

Ces outils innovants font échos à ce qui est déjà mis en place au sein de certaines entreprises dans lesquelles les expériences dites **Vis ma vie** fleurissent. Un collaborateur est amené à vivre une journée pour découvrir et vivre le métier d'un autre. Une manière de comprendre réellement la place de l'autre dans l'organisation, son activité professionnelle. Cette pratique est un vecteur de bonheur au travail, en ce qu'elle permet d'une part de nourrir la cohésion d'équipe, d'autre part d'influer sur la motivation de celui qui explique son métier et enfin le partage d'expérience permet d'agir sur le développement de compétence des collaborateurs. Un "Vis ma vie de sourde" par exemple, pour reprendre le nom du blog de Sophie Drouvroy dite Cyberbaloo, lauréate du prix Nina Simone du Trophée Femmes en Entreprise Adaptée 2019⁷⁵. Le Vis ma vie de personne en situation de handicap permet de mieux comprendre la réalité de la personne concernée. Vis ma vie de personne en fauteuil roulant, permettrait de souligner les difficultés de la question de l'accessibilité par exemple.

c) Vivre la cécité et l'éveil des sens

Dans le même ordre d'idée, certaines initiatives illustrent un vis ma vie de personne atteinte de cécité. Celles-ci révèlent alors une véritable invitation à l'éveil de ses autres sens. C'est ainsi que la chaîne "**Dans le noir?**" offre de multiples expériences dans la restauration, le soin, le jeu... Sonia, une cliente ayant expérimenté le **SPA dans le noir**, un SPA où les clients sont plongés dans l'obscurité et invités à savourer les soins d'un personnel atteint de cécité, nous raconte qu'alors qu'elle a un sens de l'odorat traditionnellement faible, elle a réussi tout de suite l'épreuve de la masseuse l'invitant à reconnaître la fragrance de l'huile de massage. Privée de sa vue, l'odorat s'est développé. C'est ainsi également que des associations telles que l'Association Valentin Haüy organisent des balades en forêt pour non voyant ou en état de cécité et affirment que la vue n'est pas le critère essentiel pour découvrir une forêt⁷⁶. Jean-Pierre Brouillaud, un aveugle ayant fait le tour du monde le dit poétiquement : "*Et si la vie nous avait équipés d'un pouvoir de transformation pour éveiller en nous ce qui dort dans le limon de l'habitude ? ... Et si la cécité des yeux n'était pas une absence de vision ?*"⁷⁷ Ainsi, en entreprise, certaines organisation ont tenté les **réunions dans le noir**. Cette pratique innovante a permis de développer d'autres compétences telles que l'écoute attentive des mots des uns et des autres, ou la nécessité de préparer en amont les réunions, l'ordre du jour et les éléments préalables aux décisions... ..

⁷⁵ "Trophées Femmes en Entreprise Adaptée 2019", article du blog de Sophie Drouvroy consacré à la question, publié le 12 Mars 2019.

URL : <https://www.sophie-drouvroy.com/vis-ma-vie-de-sourde/trophees-femmes-en-entreprise-adaptee-2019/>

⁷⁶ "Une balade accessible à tous à Fontainebleau", présentation de la démarche sur le site de l'Association Valentin Haüy: <https://www.avh.asso.fr/fr/une-balade-accessible-tous-fontainebleau>

⁷⁷ "Confidence d'un voyageur aveugle", article du blog de Jean-Pierre Brouillard *L'illusion du handicap*, publié le 30 Août 2020. URL : <http://l-illusion-du-handicap.com/article-sans-vous-je-ne-peux-rien-faire-45997263.html>

d) Empathie et soins du quotidien

Toutes ces pratiques de vis ma vie de personne en situation de handicap permettent de se mettre à la place de l'autre afin de mieux comprendre sa réalité. Il s'agit, en quelque sorte, d'une **éducation à l'empathie**. Comment mieux comprendre l'autre ? L'empathie est la faculté



APRÈS VINGT-SIX ANS
DE CARRIÈRE, JE NE M'HABITUE
PAS AUX REGARDS QUI BLESSENT
NI NE ME RÉSOUS À PRATIQUER
À MONTOUR L'INDIFFÉRENCE.

Alexandre Jollien,
philosophe

de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent. L'empathie, à la différence de la sympathie, est dénuée de jugement. En outre, elle se détache du désir d'agir pour résoudre la difficulté de l'autre, se distinguant par là de la compassion. Ainsi, l'empathie est davantage liée à la qualité d'une présence respectueuse, attentive et à l'écoute. L'individu choisit de sortir de son univers personnel, de son système de croyances, de valeurs et de comportement, pour

rejoindre l'univers d'un autre. Ce faisant, il **entre en résonance**. Bien que innée, l'empathie peut se développer selon différents modes.

Une manière d'activer autrement cette empathie serait d'accentuer la rencontre entre ces deux individualités (la personne valide et celle en situation de handicap). Il s'agirait par exemple de **sensibiliser les collaborateurs aux soins du quotidien** des personnes en situation de handicap afin de mieux comprendre leur réalité. Cela suppose de pouvoir expliquer les différents besoins de la personne en situation de handicap. Un tel échange permettrait de réduire davantage la frontière entre personnes dites valides et en situation de handicap et de tisser des ponts de compréhension et de soutien, d'empathie et de collaboration.

Prenons l'exemple du diabète. Selon le Centre Européen de l'Étude du Diabète (CEED), "les employeurs redoutent l'insertion d'une personne diabétique dans l'entreprise de peur de mettre en jeu la propre sécurité de la personne et celles des autres employés"⁷⁸. Cela s'explique par une méconnaissance de la maladie, une confusion entre les types de diabète et le manque d'information sur leurs traitements, complications et leur incidence sociale et professionnelle. **Le principal frein est donc bien un manque de connaissance sur les soins du quotidien**. Aussi bien, des processus de communication ou une personne ressource pourraient cristalliser ce lien de compréhension. Une sorte de référent handicap de sensibilisation (pour rappel, il existe depuis le 7 décembre 2018 au sein des entreprises de plus de 250 salariés, un référent handicap chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap). Compétence spéciale du référent handicap, action conjointe, généralisation aux petites entreprises, institution d'une personne ad hoc... Il existe différentes options. Par exemple, il existe en entreprise, un référent santé pour les troubles

⁷⁸ "Diabète et Travail", lettre n°7 du Centre Européen d'Étude du Diabète, publié à l'Été 2013. URL : <http://ceed-diabete.org/blog/diabete-et-travail/>

cardiaques, ou encore l'institution d'un Sauveteur Secouriste au Travail dans les entreprises pour établir un premier diagnostic et appeler les secours. La Fabrique Spinoza, quant à elle, a choisi d'institutionnaliser un rôle de chargée de gentillesse.

Un autre exemple inspirant de la nécessité de former les collaborateurs aux soins requis par les personnes en situation de handicap relève du travail de Pascaline Morel, auteure de la nuit du handicap à Boulogne et responsable projet HandiConnect à **Coactis Santé**. Celle-ci nous informe de la nécessaire sensibilisation de tous aux handicaps, aux maladies et aux soins qui en découlent. Pour faciliter l'accessibilité aux soins, la compréhension des pathologies et la sensibilisation des patients, l'association Coactis Santé a lancé le projet Santé BD. Il s'agit d'une "collection d'outils numériques gratuits"⁷⁹ créée par un comité d'experts qui forme un moyen ludique et pédagogique d'aider les plus fragiles, pour le bien de tous. De là, il ressort l'importance de sensibiliser les collaborateurs aux particularités de la personne en situation de handicap, ce dont elle a besoin, et comment l'on pourrait l'aider au quotidien. En effet, il semble essentiel que les collaborateurs de personnes en situation de handicap puissent être informés des particularités de la personne. La connaissance d'un handicap ou d'une situation handicapante permet une meilleure compréhension empathique de la situation et de la personne. Cette meilleure compréhension facilite la communication, l'efficacité et l'humanité des relations entre collaborateurs par l'empathie.

6. Concevoir des guides de communication

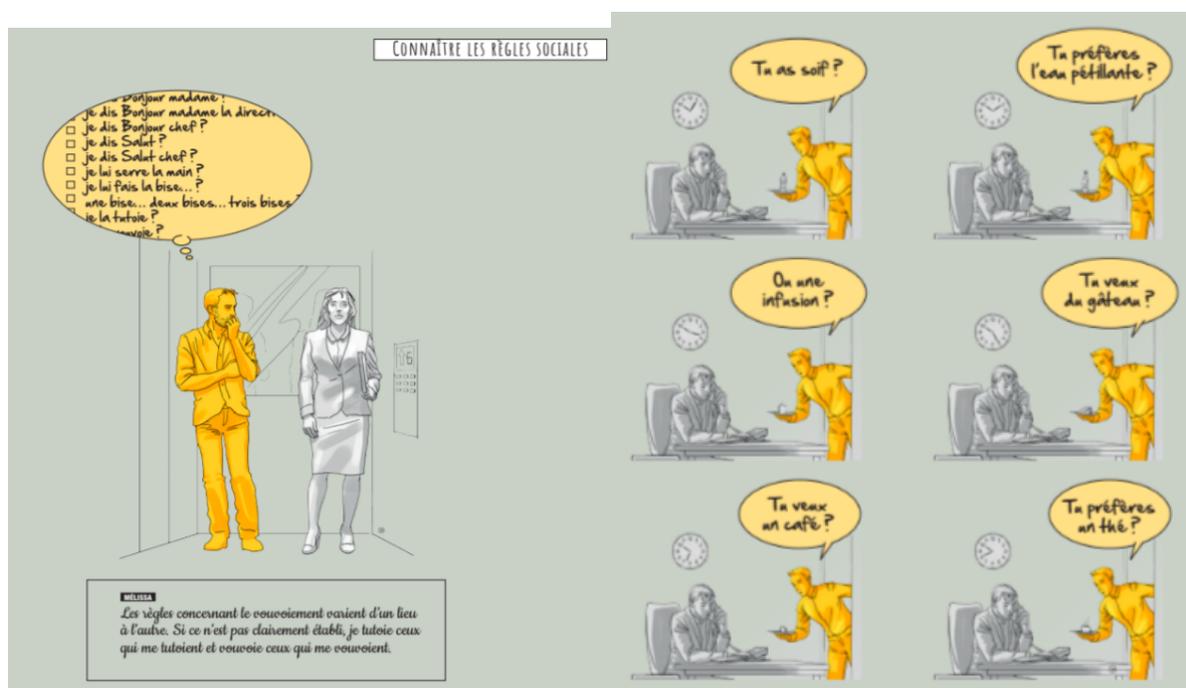
Faites circuler l'information. *Isabelle se souvient : "Parfois mes supérieurs hiérarchiques faisaient des remarques déplacées car ils ne savaient pas comment réagir face à mon handicap ou qu'ils n'avaient pas l'habitude. Une formation en amont aurait permis d'éviter cela". Pour Isabelle, la circulation de l'information au sein de l'entreprise est fondamentale, a fortiori en présence de personnes en situation de handicap, car "en tant que personne à mobilité réduite, t'as pas envie de répéter les mêmes choses toute la journée". Si elle se réjouit du rendez-vous avec le DRH pour s'enquérir de ses besoins, elle estime aussi que les informations doivent ensuite être relayées au sein de l'entreprise. Tâche relativement facile pour les petites structures, il en va autrement pour les grands groupes: "si tu bosses longtemps avec la personne, il faut mettre au courant les différents collaborateurs en disant cette personne a besoin de ça, ça et ça!". En somme, "quand t'es handicapée, il faut être claire avec ça, le dire et que l'information circule".*

Communiquer avec des personnes en situation de handicap peut surprendre. Comment lutter contre les préjugés et adapter son propre comportement pour une communication saine ?

⁷⁹ Présentation du projet SantéBD: <https://santebd.org/projet-santebd>

a) Nécessité de spécifier les règles : normer et normaliser

La première règle en la matière de communication semble être d'éviter l'implicite et les présomptions. Une manière de faire est alors de codifier les règles sociales c'est-à-dire les **normaliser** : à la fois pour poser une norme de référence et pour rendre normal ce type d'échanges. C'est un moyen de lutter contre les préjugés, mieux comprendre la personne et les conséquences de son handicap et éviter la répétition des maladresses. En effet, une personne atteinte du trouble du spectre de l'autisme est par exemple plus réticente au **contact physique**, ce qui peut être délicat pour un simple bonjour. Par ailleurs, les **manières de dire bonjour** d'une personne à une autre peuvent être variables, comment savoir ? Surtout, une personne atteinte d'autisme a besoin d'un **discours précis** car elle aura tendance à tout prendre à la lettre avec une faible compréhension des expressions figurées. Comme le fait remarquer Samy Lounes, responsable Innovations & partenariats du Comptoir des Solutions, "on ne peut pas dire "je reviens pour manger" sans indiquer d'horaire précis par exemple car si vous ne revenez pas, la personne n'ira pas manger et continuera à vous attendre". L'image présentée ci-dessous est éloquent : une personne atteinte de trouble autistique demande si vous voulez un café. Vous répondez non. Elle revient pour demander si vous voulez un thé, elle revient incessamment avec d'autres options. Si vous ne dites pas que vous n'avez besoin de rien, la personne revient d'où l'importance de répondre clairement. Il est également possible d'expliquer que les interruptions successives perturbent son travail afin que la personne puisse se situer. C'est un très bon exemple pour expliquer la nécessité d'éviter l'implicite. Le *Guide S.I.M.O.N.* (2018)⁸⁰, créé par Handisup Normandie et consacré à la relation entre autisme et travail, recommande ainsi de **proposer, sans imposer, de reformuler, d'exprimer ses besoins**. De telles recommandations sont évidemment de bons guides pour l'ensemble des salariés au sein d'entreprises classiques.



⁸⁰ *Guide S.I.M.O.N.*, "Autisme et Travail. L'emploi devient accessible aux étudiants autistes" (édition 2018), Handisup Normandie.
URL : https://www.handisup.asso.fr/docs/Nos_actions/Projet_SIMON/handisup_-_guide_simon_2018.pdf

Source: Guide S.I.M.O.N., “Autisme et Travail. L’emploi devient accessible aux étudiants autistes” (édition 2018), Handisup Normandie, pp. 13 et 15. Illustrations d’Yvon Ronnel.

b) Quelques règles pour une communication effective

Comment aider la communication interpersonnelle avec une personne en situation de handicap ? Le *Disability Sensitivity Guide* du *National Disability Institute* (NDI) parle de “*people first language*” afin d’instituer un langage “politiquement correct” utilisant des **mots positifs centrés avant tout sur l’humain**⁸¹. Ce faisant, on ne dit pas un épileptique mais plutôt une personne atteinte d’épilepsie. Dans ce sens, la loi de 2005 parle de personne en situation de handicap plutôt que de personne handicapée. Il s’agit de centrer le discours sur la personne et de valoriser son être plutôt que de la réduire à son handicap. Le guide du NDI parle d’un langage positif qui renforce la personne et l’encourage à se sentir respectée et importante. Le Guide recommande quelques **règles générales de base pour une communication effective** avec une personne en situation de handicap telles que :

- ✓ traiter un **adulte** en adulte : éviter l’infantilisation
- ✓ **demander** avant d’offrir son aide, la personne peut alors refuser, accepter, donner des instructions précises sur comment les aider.
- ✓ se **détendre** en cas de maladresse ou abus de langage tels qu’un “je te vois plus tard” déclaré à une personne atteinte de cécité.

Le Guide propose ensuite toute une **série de règles de communication selon le type de handicap**. Par exemple : inutile d’élever la voix devant une personne malvoyante; penser au contraire à être spécifique dans les descriptions. Face à une personne malentendante, s’assurer d’avoir son attention avant de commencer sa discussion; s’adresser à la personne elle-même et non à son interprète ; penser à parler distinctement en évitant chewing gum ou cigarette. Concernant une personne en fauteuil roulant : éviter de s’accouder au fauteuil, ne pas tapoter la tête ou l’épaule de la personne, ne pas présumer le besoin d’aide et demander avant, offrez de tenir la porte...

Ces règles de communication n’ont rien d’exceptionnellement compliqué. Il s’agit de règles de bon sens et marque de civilité classique. Ainsi, celles-ci sont peut-être mises en lumière dans les entreprises adaptées du fait du handicap des salariés, cela étant ces règles de comportement social seraient bénéfiques au sein de toute organisation. Le Code de communication du Comptoir des solutions nous donne à voir quelques-unes de ces règles utiles au climat social des entreprises adaptées et plus largement à toute relation professionnelle avec un travailleur en situation de handicap.

Code de Communication du Comptoir des Solutions

- ✓ **S’adresser à une personne en fauteuil roulant** : lorsque l’on s’adresse à une personne en fauteuil roulant, on s’assoit pour lui parler et être à la même hauteur qu’elle.
- ✓ **Informers les collaborateurs** : informer les collaborateurs pour qu’ils soient au courant de ce qu’il se passe au sein de l’entreprise, ce qui permet de développer un climat de bienveillance profitable à tous.
- ✓ **Donner des messages clairs et attribuer des tâches simples aux personnes en situation de handicap mental** : Le handicap mental requiert de produire des

⁸¹ Pour consulter le Guide:

<https://www.nationaldisabilityinstitute.org/wp-content/uploads/2018/11/supplemental-guide-sensitivity.pdf>

messages clairs et d'attribuer des tâches simples. L'impact en termes d'inclusion et de diversité est fort.

- ✓ **Adapter les réunions aux personnes dyslexiques** : les personnes atteintes de dyslexie ont une difficulté avec les doubles tâches cognitives (difficulté à lire et parler simultanément). Une bonne réunion est donc une réunion sollicitant une seule tâche cognitive. Par exemple, adapter les réunions en mobilisant exclusivement la parole ou l'écrit, mais pas les deux en même temps.

c) Co-construction de chartes

Une multitude de chartes

Ainsi nombreuses sont les entreprises adaptées qui ont conçu des chartes pour guide de communication. Que celles-ci s'appellent Charte de communication ou Charte de bien-être, ou Charte de savoir-vivre, elles visent à fluidifier la communication interpersonnelle et ressemblent fort à ce qui est encouragé au sein des entreprises classiques notamment via la rédaction de Charte de convivialité ou Charte de compassion électronique.

La Charte du savoir-vivre à l'Adis



Forts des actions réalisées autour des valeurs et attitudes, et pour que celles-ci ne soient pas une belle « vitrine » mais qu'elles soient un engagement réellement vécu par l'ensemble des salariés, un travail collectif a abouti à la rédaction d'un décalogue appelé Charte de savoir-vivre.

Tous conscients de la mission sociale de l'Adis ainsi que des valeurs et attitudes qu'ils veulent

porter, chacun s'efforce à :

- ✓ Reconnaître et valoriser le travail de chacun
- ✓ Agir avec bienveillance en toute circonstance
- ✓ Accompagner l'autre en prenant en compte ses différences
- ✓ Respecter les différences de chacun
- ✓ Croire et parier sur les compétences, les capacités et la motivation de chacun
- ✓ Prendre en compte les capacités et les limites de chacun
- ✓ Agir pour accompagner et valoriser la personne
- ✓ Donner du sens au travail quotidien
- ✓ Défier le handicap en révélant les compétences
- ✓ Faire évoluer, sensibiliser et promouvoir le regard sur le handicap

d) Jouer pour normer

Coconstruire les règles du vivre ensemble peut aussi passer par le jeu. The Workplace Game est un outil permettant d'apprendre aux coworkers ou aux collaborateurs à **trouver leurs règles de vie dans les bureaux** autour de situations imaginaires. "Jouer pour changer" est la devise de Workplace Game. Ces cas virtuels permettent d'initier un dialogue entre les collaborateurs. Le jeu permet d'établir des règles de manière collective.

Par exemple, situation 106 : Vous voulez planifier une réunion avec l'ensemble de l'équipe. Le jour qui convient le mieux est un lundi mais le lundi est le jour où l'un de vos collègues travaille chez lui. Que faut-il faire ? a. Espérer que ce collègue fera preuve de souplesse ; b. Essayer de trouver un autre créneau qui convient à tout le monde, au risque de devoir reporter la réunion ; c. Organiser la réunion chez le collègue ; d. Autre ...

La situation 7: une de vos collègues s'est installée à un poste de travail. Peu après, cette collègue le quitte pour rejoindre une réunion. Quelle est la règle dans ce cas ? a. Lorsque l'on quitte un poste de travail, on doit toujours le laisser entièrement libre ; b. Si on quitte un poste de travail pour moins de deux heures, on peut y laisser ses affaires ; c. S'il y a suffisamment de place autour (par exemple le vendredi après-midi), on peut laisser ses affaires ; d. Autre ...? Le jeu permet ainsi de faciliter les échanges et d'ouvrir les discussions entre collègues afin de mieux vivre et travailler ensemble.

7. Gérer les émotions et développer l'intelligence émotionnelle

Comme dans toute entreprise, la question de la gestion des émotions est un passage obligé. Pour autant, celle-ci résonne tout particulièrement au sein des entreprises adaptées employant des personnes en situation de handicap. Chez **Sabooj**, par exemple, Marie-Hélène Delaux, fondatrice et dirigeante, explique que les managers se doivent d'être très disponibles pour les salariés afin d'être prêts à répondre à toutes sortes de sollicitations ou de problèmes tels que les angoisses, les questions techniques, ou les doutes. Les managers encouragent également les collaborateurs à échanger entre eux et à s'ouvrir les uns aux autres. Cet exemple souligne la nécessité d'une communication régulière et authentique ; et soulève la question de l'encadrement des managers et éventuelles formations à l'intelligence émotionnelle.

a) Une communication authentique

Au cœur de la communication, au sein des entreprises adaptées travaillant avec les personnes en situation de handicap, gît **l'émotion**. Évidemment l'émotionnel est présent au sein des entreprises classiques également. Cela étant, il tend à être relégué au second rang. Les entreprises adaptées ont toutes mis en avant le côté **authentique** de la communication des personnes en situation de handicap. Une communication **transparente tant sur la joie procurée que le trouble manifeste**. Ainsi au **Café Joyeux** les salariés se disputent assez souvent. Cela étant, ce sont des conflits courts qui ne durent pas dans le temps. L'émotion étant visible, il est facile d'apporter un remède à la situation rapidement. Par ailleurs, la rancune ne s'installe pas. Cela fait gagner beaucoup de temps en termes de relations humaines nous dit le manager. Également, les salariés du **Café Joyeux** nous révèlent aimer

tout particulièrement le contact avec les personnes atteintes de trisomie 21 en raison de leur **caractère chaleureux**. Les clients également. Nathalie Gerrier d'**En 10 Saveurs** le formule ainsi : *“j'adore la vérité des jeunes qui ont des handicaps psychiques”*. Au sein d'**Aktisea**, il y a tout type de handicap et notamment une partie considérable de handicap psychique. Ces personnes ont tendance à ressentir et exprimer plus d'émotions que les autres et auront tendance à davantage les communiquer. C'est ainsi également que le stress se répand plus vite chez des personnes plus sensibles de l'entourage de la personne. L'important de cette communication authentique est que le moment où les limites sont dépassées est visible, il est donc possible d'accorder la situation. Cela est une inspiration pour tous ceux qui peinent à **dire leurs limites**, un passage essentiel pour une communication assertive.

b) Exprimer ses émotions

Chez **Deastance Services**, il y a **beaucoup de smileys** pour communiquer : un smiley pour symboliser sa bonne ou mauvaise humeur, un ressenti fatigué ou malade... Le lundi matin en réunion, chaque collaborateur fait un tour de table et utilise un smiley pour décrire son état. Chacun s'exprime librement avec le smiley de son choix. Chacun a le droit d'être de mauvaise humeur. L'accent est mis sur le fait d'exprimer ses émotions, dans le respect des autres et en étant ensemble.

Une variante existe au sein de **Bbird** avec l'utilisation de petites cuillères pour évoquer son état lié aux maladies chroniques et leurs conséquences. Selon cette **Théorie des cuillères** chaque matin, la personne en situation de handicap commence sa journée avec un nombre variable de cuillères. Ensuite, chaque action réalisée au cours de la journée coûte une cuillère. Par exemple, quand la personne se lave les cheveux, on enlève une cuillère. Cela continue toute la journée jusqu'au dîner voire au couchage des enfants. Cela permet d'expliquer que tout au long de la journée la personne **réalise des actions qui sont des choix pour gérer son énergie**. Cela permet de décomplexer le langage autour du handicap, dans la compréhension et la bienveillance. Ainsi, dans les locaux, il est courant d'entendre *“ah la j'ai plus que deux cuillères alors qu'il est 13h”* et le collègue se dit *“oh elle a que deux cuillères elle doit encore prendre le métro, s'occuper des enfants...”*. Cette théorie permet de faciliter la communication, libérer la parole, échanger et se faire comprendre de son collègue. Exprimer son ressenti négatif offre un soulagement et facilite les relations interpersonnelles. Selon un vieil adage, *“tout ce qui ne s'exprime pas s'imprime”*.

Cette pratique fait écho à celle de **la météo intérieure**. Pratiquée en milieu éducatif pour aider les enfants à identifier et exprimer les émotions, cette pratique est également encouragée en entreprise où, en début de réunion, les participants sont invités à exprimer leur état émotionnel du moment. Tour à tour, chacun s'exprime pour qualifier son humeur du jour en quelques mots. Comment vous sentez-vous ? Plutôt grand ciel bleu ou orageux ? Cela permet de prendre conscience de ses émotions en y portant attention, de mettre un mot et ce faisant de les apaiser. Partager ses émotions permet une connexion authentique, une manière efficace de créer du lien entre les collaborateurs. Il s'agit de se connecter à soi, pour mieux être avec les autres et en cela, elle est parfois rattachée à la pleine conscience.

c) L'intelligence émotionnelle en action

L'importance d'une communication authentique, exprimant tant les limites de chacun, ses émotions et ses besoins est une source de fluidité relationnelle, d'épanouissement personnel et d'apaisement du climat social. Il s'agit d'une manifestation de la compréhension de l'intelligence émotionnelle.

L'**intelligence émotionnelle** est conceptualisée par le psychologue américain Daniel Goleman notamment dans son ouvrage *Emotional Intelligence*⁸² paru en 1995. Il s'agit, selon Mayer et Salovey "de la capacité à identifier l'émotion, à l'intégrer à son mode de pensée, la comprendre, et la maîtriser afin de favoriser son épanouissement personnel" (Mayer and Salovey, p.10). Comment identifier les émotions, exprimer mon émotion, en comprendre les messages et les gérer c'est-à-dire les réguler et s'orienter vers une solution adaptée.

Or, il ressort des différentes études que l'intelligence émotionnelle fait partie des **compétences phares de demain**. En 2020, l'intelligence émotionnelle est déclarée « compétence du XXI siècle », par le World Economic Forum, à la sixième place de son classement⁸³. Plus récemment, l'étude LinkedIn⁸⁴ de Janvier 2020 (explorant plus de 660 millions de professionnels et 20 millions d'emplois) recense pour la première fois, au top 5 des compétences les plus recherchées, l'apparition de l'intelligence émotionnelle. L'étude de l'Institut de Recherche de Capgemini (2019) met au jour que l'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle pour les trois quarts des cadres ; que pour 75% des cadres dirigeants, l'Intelligence Émotionnelle sera une compétence incontournable d'ici un à cinq ans ; et que 42% des entreprises forment déjà leur top management à l'intelligence émotionnelle⁸⁵.

Dans les entreprises adaptées, l'intelligence émotionnelle apparaît comme un vecteur important de communication, notamment dans la gestion des conflits. Comme on l'a vu précédemment, la gestion des conflits est particulièrement importante dans les entreprises adaptées : la résolution rapide des tensions et des conflits fait gagner beaucoup de temps.

Former les collaborateurs et personnels encadrants à l'intelligence émotionnelle est donc une précieuse ressource. Cela suppose tout un **kit de compétences émotionnelles** dirigées vers la conscience de soi et la capacité à comprendre ses émotions ; à s'ouvrir à l'auto-régulation et la maîtrise de soi ; identifier ses motivations internes ; développer l'empathie et l'aptitude sociale, exprimer ses limites et définir des stratégies émotionnelles adaptées... En

⁸² (Goleman 1995)

⁸³ "L'enseignement supérieur au XXIème siècle: un grand besoin de renouveau" par Michael E. Hansen, article du World Economic Forum, publié le 13 Avril 2018. URL: <https://fr.weforum.org/agenda/2018/04/lenseignement-superieur-au-xxie-siecle-un-grand-besoin-de-renouveau>

⁸⁴ "The Top Skills Companies Need Most in 2020 - And How to Learn Them", par Deanna (Lazzaroni) Pate, une étude de LinkedIn, publiée le 12 Janvier 2020. URL : <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2020and-how-to-learn-them#:~:text=The%20Soft%20Skills%20Companies%20Need%20Most%20in%202020&text=Topping%20this%20year's%20list%20are,new%20ideas%20to%20the%20table>.

⁸⁵ (*Emotional Intelligence - the essential skillset for the age of AI* 2019)

ce sens, l'**Académie Spinoza** de la Fabrique Spinoza propose une formation pour apprendre à mobiliser son intelligence émotionnelle au travail⁸⁶.

8. Le chien guide comme médiateur

Outre les outils traditionnels de communication tels que l'expression des émotions ou la gestion de conflits, ou plus globalement la formation à l'intelligence émotionnelle, il existe des pratiques plus innovantes telles que la médiation via les animaux de compagnie. La relation avec le chien guide est éclairante.

a) Le cas spécifique de la déficience visuelle et la présence des chiens guide dans l'espace de travail : un lien social adapté

Les personnes malvoyantes ou déficientes visuelles sont accompagnées d'un chien guide. Si la présence des animaux de compagnie au travail se révèle positive, celle des chiens guides l'est davantage et facilitée par la législation en vigueur. En dépit de l'effort législatif, la réalité reste contestée et les personnes malvoyantes et déficientes visuelles connaissent encore au quotidien des difficultés relatives à l'accès à l'emploi et à l'espace de travail. Pour autant, des entreprises innovantes déploient des outils et bonnes pratiques efficaces pour faciliter les déplacements et l'intégration des personnes porteurs de ce type de handicap.

b) La valeur de la présence des animaux de compagnie et chien guide au sein de l'espace de travail.

L'impact positif de la présence de l'animal de compagnie au travail

Les impacts bénéfiques de la présence d'animaux de compagnie sur les lieux de travail ont été démontrés par de nombreuses études. Ces derniers diminuent le stress des salariés, facilitent les échanges et détendent l'atmosphère de travail ; **les animaux « réhumanisent » les relations**. Par ailleurs, le salarié propriétaire de l'animal est encore plus investi dans son travail, rassuré d'avoir son animal à ses côtés⁸⁷. La mise en œuvre de cette initiative suppose néanmoins l'accord de la direction de l'entreprise et de l'ensemble des collègues mais aussi l'instauration d'un environnement adéquat pour contribuer au bien-être de l'animal et des salariés.

La valeur des chiens guides d'aveugles

Le chien guide est formé de manière à pouvoir accompagner son maître dans l'ensemble de ses activités journalières, notamment au travail. Il l'assiste dans ses déplacements au sein de l'entreprise, pouvant le prévenir des risques éventuels dressés sur son chemin. Par ailleurs, il facilite également le contact avec les autres salariés. **Le chien est ainsi un vecteur de lien social entre l'ensemble des membres de l'entreprise**. Il participe à la création d'une atmosphère agréable qui engage le contact entre les salariés porteurs ou non d'un handicap

⁸⁶ Présentation de la formation "Mobiliser son intelligence émotionnelle au travail" proposée par l'Académie Spinoza: <http://academiespinoza.fr/courses/formation-mobiliser-son-intelligence-emotionnelle-au-travail/>

⁸⁷ (Observatoire Spinoza 2019).

visuel. Cependant, il est indispensable de sensibiliser les collègues de bureau sur la manière de se comporter avec un chien guide afin de ne pas déranger ce dernier dans son travail de guide. En outre, un espace dédié à son repos et l'organisation de promenades extérieures doivent aussi être mises en place.

c) Une libre circulation des chiens guides établie en droit et limitée en fait

Un droit de libre circulation des chiens d'aveugle au sein des espaces de travail

La législation relative à l'accessibilité des lieux de travail aux chiens guides d'aveugles ou d'assistance est différente de celle des animaux de compagnie. L'article 88 de la **loi du 30 juillet 1987 modifiée en 2015** déclare que les chiens guides d'aveugle ou d'assistance doivent pouvoir accéder à l'ensemble des lieux ouverts au public et aux transports sans surfacturation. Ce droit est étendu aux espaces de travail et de formation. Un employeur n'a donc pas le droit de dénier l'accès à un chien d'aveugle dans ses locaux d'entreprises réservés aux salariés (accueil, lieu de restauration, salle de réunion, bureaux...). En cas de refus d'accès, une personne physique est sanctionnée par une amende de 450 euros et une personne morale de 2250 euros d'amende.

Un accès des personnes déficientes visuelles néanmoins limité



Comme mentionné auparavant, la Fédération des aveugles de France dénombre 207 000 aveugles et malvoyants profonds et près de 932 000 malvoyants moyens. Elle réalise aussi ce constat alarmant: 29% des personnes handicapées visuelles sont en demande d'emploi et 17% en inactivité⁸⁸. L'association soulève de nombreuses difficultés auxquelles sont confrontées les personnes aveugles et malvoyantes dans le monde du travail, notamment

la discrimination à l'embauche ou le défaut d'accessibilité des logiciels métiers. Concernant, les limites tangibles à l'accessibilité des chiens guides, de nombreuses personnes aveugles et malvoyantes sont victimes de refus d'accès. Une enquête de la FFAC⁸⁹ réalisée en 2014 montre qu'une personne déficiente visuelle ne peut pas accéder à 1 lieu sur 4 environ.

Des entreprises engagées dans l'accessibilité, exemples de bonnes pratiques

L'OBAC (Observatoire de l'Accessibilité des Chiens guides d'aveugles) a pour objectif de fabriquer des **documents de référence** pour les sociétés et la population afin de faciliter l'accueil des personnes malvoyantes et aveugles.

Un **pictogramme** pour les vitrines des magasins et des espaces publics a été créé en 2015 par l'OBAC pour signifier l'obligation d'accès des chiens guides. L'organisation a aussi créé un **kit de sensibilisation** pour des personnes qui gèrent des espaces publics.

⁸⁸ (Gendron, p. 43.)

⁸⁹ "Partout avec mon chien guide. Bonnes Pratiques pour bien accueillir un maître de chien guide d'aveugle et son chien", guide créé par la Fédération Française des Associations de Chiens guides d'aveugles (FFAC) & Association Nationale des Maîtres de Chiens Guides d'Aveugles (ANMCGA). URL : <https://www.chiensguidesparis.fr/images/pdf/livret-partout-chien-guide.pdf>

De grandes entreprises et des organisations professionnelles ont commencé à adopter des bonnes pratiques. Par exemple, Carrefour ou la fédération des fromagers de France utilisent ce pictogramme. En outre, **Disneyland a** rendu accessible une partie de ses attractions aux chiens guides et propose un chenil pour y déposer les chiens et permettre aux personnes aveugles ou malvoyantes qui ne souhaitent pas être accompagnées de leur chien de suivre les attractions.

Si la loi exige des **chauffeurs de taxi** qu'ils accueillent les chiens guides dans leur véhicule, dans les faits ce n'est pas toujours le cas. C'est pour cela que l'Union Nationale des taxis (UNT) a distribué à plus de 400 taxis en formation un fascicule sur les chiens guides qui rappelle le caractère péremptoire de cette loi. La **RATP** a aussi transmis à ses salariés un guide de bonne pratique et d'accueil des personnes déficientes visuelles.

9. Communication externe et satisfaction client

Au-delà de la communication interne et de la fluidité des relations interpersonnelles, qu'en est-il de la communication externe et de la satisfaction client ?

Au-delà des préjugés qui entourent le handicap, les entreprises adaptées révèlent que la satisfaction client est au rendez-vous. *La Fnac* constate que leur employé malentendant atteint ses **objectifs à la hausse**. Au **Café Joyeux**, les clients sont satisfaits et reviennent avec plaisir. Ils apprécient les commandes et la qualité du service tout particulièrement la **chaleur humaine du personnel, et l'invitation à ralentir leur propre rythme**.

Bbird porte la conviction que le handicap ne freine en aucun cas la performance et la compétence. C'est une de leur **valeur forte qui irrigue l'ensemble de leur communication** prenant soin de transmettre dans leurs collaborations, leurs campagnes leurs discours...

Weezea qui travaillent avec des partenaires de grosses entreprises sont obligés de **répondre à des craintes potentielles** des clients. Ils prennent alors le temps nécessaire pour les rassurer, prouver qu'ils sont aussi productifs qu'une autre entreprise classique et généralement, cela est suffisant. De même, les **prestataires** qui arrivent dans l'entreprise adaptée **Deastance** sont **satisfaits et agréablement surpris** par un climat apaisé, un environnement plus calme que dans les autres structures.

Parfois les **ressentis sont mitigés**, à l'image de chez **Deastance**, qui œuvre à la transcription audio. On y entend par exemple qu'il est "*normal que ça soit pas bien fait puisque c'est un travailleurs handicapé qui a réalisé la transcription*" et d'autres pour certains, d'autres sont "*époustouffés de la qualité du travail des travailleurs handicapé*", d'autres encore y sont seulement indifférents.

Quoiqu'il en soit, comme le fait remarquer **Marie-Hélène Delaux** dirigeante de **Sabooj**, les entreprises adaptées ont **réussi le pari de leur performance et de leur viabilité**. Elles répondent aux demandes du marché comme n'importe quelle agence et y arrive avec 80 % de personnel porteur de handicap. Et d'ajouter "*Alors si vous n'y arrivez pas avec 6%*" (d'obligation d'emploi de travailleurs handicapés). La question de la performance économique, humaine et sociétale sera explorée plus amplement en partie C.



Disabled Theater est un **programme théâtral** en collaboration entre **Theater HORA** et le **Théâtre de la ville de Paris** qui met en scène des acteurs en situation de handicap mental. Le but est de montrer que le handicap n'est qu'une limite présumée et illusoire à la condition théâtrale. Comme le présente le site du théâtre de la ville de Paris : *"Inscrites dans ce contexte dramaturgique, leurs singularités ne font plus signe vers une situation d'impotence mais vers une déconstruction spontanée des normes scéniques. Jérôme Bel répond ainsi à l'impensé politique qu'est le handicap par la mise en œuvre de son potentiel expérimental."*

Sans limites !

B6. Organisation de la production et gouvernance

L'organisation du travail au sein des entreprises adaptées requiert-elle des spécificités particulières par rapport aux entreprises classiques ? Quels aménagements des conditions de travail, de la production et les modes de gouvernance peut-on observer ? Intéressons-nous plus spécifiquement aux critères suivants : l'organisation des unités de travail, la relation aux outils et au temps de travail, le suivi des réunions d'amélioration continue et les modes de gouvernance.

1. L'organisation en unités de travail

Les entreprises adaptées que nous avons interviewées sont de taille variable, généralement autour d'une centaine de salariés. Cela n'est pas anodin. En effet, il s'agit de petites unités de travail encouragées par les anthropologues et qui permettent ainsi, à Pamela Bryant, dirigeante fondatrice de **Deastance Services** d'affirmer : *"je vouvoie les salariés et leur serre la main, mais je les connais tous"*. Une telle déclaration reste difficile au sein des grands groupes.

a) Le nombre de Dunbar ou la taille optimale des groupes humains

Comme l'enseigne les sciences du bonheur, la taille des unités de travail au sein des organisations a son importance. Les anthropologues ont étudié la question de la taille optimale

au sein des groupes humains. En 1992⁹⁰, Robin Dunbar a ainsi découvert ce que l'on appelle désormais le nombre de Dunbar. Il s'agit de la mesure de la « *limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables.* » L'anthropologue a commencé par analyser la **taille des groupes dans les sociétés de chasseurs-cueilleurs** d'Australie, d'Amérique et Nouvelle Guinée et constate que ces villages regroupent 148 individus.

Ce nombre est donc fixé à 150, pouvant s'étendre à 200. Il vaut autant pour l'espace physique réel que celui des réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter. En effet, ce chiffre est **inhérent à la taille du néocortex**, c'est-à-dire, la taille de notre cerveau impliqué dans les fonctions cognitives dites supérieures (perception sensorielle, commande motrice, raisonnement spatial, conscience, langage). C'est comme si chacun d'entre nous disposait d'un capital social limité, nous dit l'anthropologue et que nous pouvons seulement choisir de l'investir dans un nombre limité de personnes. **150 est le nombre maximal déterminant de la qualité des relations humaines** pour un fonctionnement optimal des organisations. Jusqu'à 150 personnes, il est possible de nourrir des relations de confiance, réciproques dans lesquelles chacun peut offrir volontiers du temps, de l'attention, des services.

b) En pratique : des petites unités de travail pour des relations de qualité

Aussi bien convient-il d'évoluer dans une **organisation à taille humaine**. Il y est alors plus facile de connaître ses collègues et de nourrir des relations suivies dans une petite entreprise qu'au sein d'un grand groupe. L'on sait par ailleurs que les **relations humaines sont l'un des facteurs déterminants de l'épanouissement** individuel (en ce sens, harvard study ref). Ainsi, un site de 150 personnes et l'organisation en petites unités de travail qu'elle propose, présente donc un attrait certain. En cela, les entreprises adaptées offrent un terrain privilégié pour l'application de ce nombre de Dunbar et un environnement davantage axé sur le relationnel. L'on sait par ailleurs que c'est la qualité du soutien social qui permet aux travailleurs en situation de handicap de développer leur autodétermination. Cela permet également de favoriser la cohésion d'équipe.

Ces orientations théoriques du nombre de Dunbar sont **bénéfiques pour toute organisation** et sont parfois suivies au pied de la lettre y compris par de grandes organisations. En effet, puisque ces recherches invitent à concevoir les unités de travail dans le respect d'une limite de 150 personnes, elles peuvent inciter à scinder les secteurs, équipes ou espaces de travail. Dans son livre *The Tipping Point* (2000), Malcolm Gladwell expose le cas de l'entreprise de fabrication de tissu Gore-Tex* **Gore & Associates** (près de 8 000 associés en 2008 et 2 126 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2006) qui limite la taille de ses sites à 150 personnes. Une fois le seuil atteint, il divise l'effectif pour créer un autre centre opérationnel à proximité.

c) En pratique : de petits îlots projets pour favoriser la coopération

Le nombre de Dunbar, invite à repenser la taille de l'organisation ainsi que celle des îlots projets c'est-à-dire, des rassemblements de collaborateurs par projet, par service, par équipe

⁹⁰ (Dunbar 1992)

ou autre. Jean-Michel Cornu, spécialiste des processus collaboratifs établit la **taille maximale des groupes de coopération à 12 personnes**. En effet, parce que $12 \times 12 = 144$, cette taille permet que chacun ait en tête à la fois les 12 personnes mais aussi toutes les interactions entre ces 12 personnes, sans dépasser la limite biologique du nombre de Dunbar. C'est pour cette raison que les équipes de football comptent 11 joueurs.

Là encore les entreprises adaptées que nous avons interviewées semblent fonctionner en petits groupes. Cela étant, cette pratique est bénéfique pour l'ensemble des organisations. En ce sens, l'entreprise libérée **Buurtzorg** fixe la taille maximale de ses équipes à 10-12 personnes. Au-delà, le coût de transaction à gérer les interactions et partager l'information est trop élevé. Pour illustration (à quelques collaborateurs près), **Microsoft** parle de son lieu : "le bâtiment est divisé en quartiers. Chaque quartier regroupe environ 15 collaborateurs". **Véolia** dit, en parlant de l'un de ses sites : "L'organisation se fait par « grappes » de 12 collaborateurs et d'un superviseur".

Ainsi, ce nombre de Dunbar, s'il se comprend aisément au sein des entreprises adaptées, demeure néanmoins utile à l'ensemble des entreprises classiques en ce qu'il permet de favoriser la qualité des relations humaines et le processus collaboratif.

2. La relation aux outils de travail

Au-delà de l'organisation de l'unité de travail, la question de la production de l'organisation se poursuit avec celle de la relation aux outils de travail. Au sein des entreprises adaptées, outils, logiciels et autres témoignent de l'adaptation continue des outils de travail pour permettre une meilleure adaptation de l'environnement de travail à la personne en situation de handicap.

a) Des outils adaptés

Certains types de handicap requièrent l'installation d'outils de travail particuliers. Cyril Gayssot, président de l'**UNEA** et dirigeant d'une entreprise adaptée fait une analogie éloquentes entre les lunettes de vue et les outils adaptés pour les travailleurs handicapés afin de mieux comprendre les enjeux de tels aménagements. Il explique que pour gérer le handicap il faut des compensations. « *Si le handicap est mal géré, le travailleur bosse plus lentement et ça engendre des coûts pour l'entreprise.* » Il poursuit avec l'exemple d'un collaborateur sans handicap qui a des problèmes de vue. Sans lunettes, ce dernier va mettre du temps à lire les informations, alors que **si on compense cette déficience par des lunettes, il devient aussi efficace que les autres**. Si cette comparaison peut aussi amorcer des réflexions sur la définition même de ce qu'est le handicap, elle démontre indubitablement l'importance cruciale de l'adaptation des outils de travail.

Aujourd'hui, des solutions innovantes sont disponibles sur le marché pour permettre à l'ensemble des collaborateurs de travailler de manière confortable et efficace. Le **Comptoir des Solutions** est une plateforme lancée en 2018 par **Goods to Know**, une agence de conseil et communication dédiée à la sensibilisation aux thématiques du handicap, de la diversité et de l'égalité femmes-hommes en entreprise. Cette plateforme référence plus de 250 innovations au service du handicap. Par exemple, on peut y retrouver les **lunettes e-**

sight. Il s'agit de lunettes de haute technologie qui grossissent ce que l'utilisateur regarde. Elles permettent aux personnes malvoyantes de mieux voir et de retrouver leur indépendance. On y trouve aussi **Ava**, le premier sous-titreur de poche qui permet de communiquer avec des personnes malentendantes. Enfin, pour les personnes malvoyantes et aveugles, un dispositif de "**eye tracking**" permet de suivre avec les yeux, tel un curseur afin de contrôler l'ordinateur et de pouvoir lire à voix haute le texte affiché. L'ordinateur étant parfois un outil indispensable, c'est ici un aménagement nécessaire aux personnes touchées de cécité moyenne ou sévère.

Des entreprises adaptées telles que **Weezea**, FMS ou **Sabooj** ont acquis ou développé des outils de travail innovants pour certains de leurs employés porteurs de handicap. À **Weezea**, des ergothérapeutes ont réalisé des adaptations sur des téléphones pour permettre de décrocher sans avoir besoin de les toucher. La dirigeante de **Sabooj** a acheté un **pédalier** pour un stagiaire qui avait un bras paralysé de façon à ce qu'il puisse cliquer avec son pied pour pouvoir utiliser un ordinateur. Elle déclare : « *il y a plein de petits outils, ça coûte 100 euros* ». Elle a aussi acheté des ardoises magiques pour faciliter la compréhension entre les collaborateurs valides et sourds lors de blocage dans la communication. À **FMS**, certains travailleurs porteurs de handicaps psychiques possèdent une **douchette**, c'est-à-dire un petit smartphone qui divise les tâches à accomplir et les affiche au fur et à mesure.

b) Des logiciels adaptés

Néanmoins, aujourd'hui beaucoup de métiers du secteur tertiaire nous amènent à étendre cette problématique aux logiciels de travail. De nombreuses solutions innovantes sont aussi disponibles sur le marché. À titre d'exemple, le **logiciel OpenDyslexic** est une police de caractère qui a été conçue pour s'adapter aux contraintes et exigences des personnes dyslexiques. Les entreprises adaptées regorgent d'exemples inspirants en ce qui concerne les logiciels. L'agence de communication **Sabooj** conseille à ses sociétés clientes l'intégration de sous-titres dans les vidéos. Elle préconise aussi de rendre les documents PDF accessibles pour les malvoyants avec des logiciels de voix de synthèse. Au **Café Joyeux**, les logiciels de caisse comportent beaucoup de couleurs et sont ludiques et intuitifs afin de rendre leur usage plus aisé aux employés porteurs de handicap psychiques.

c) Repenser les outils de travail

Si, comme le précise justement la responsable diversité et inclusion de l'entreprise Sodexo, les adaptations dépendent toujours de la personne car deux travailleurs avec le même poste et le même handicap peuvent nécessiter des aménagements différents, les exemples présentés ci-dessus peuvent nous amener à réfléchir sur l'usage de nos outils de travail. En effet, le dirigeant d'**Elise Atlantique** déclare que l'adaptation des outils se fait « *au cas par cas* ». Ainsi, l'outil est pensé comme l'accessoire du travailleur et l'employé peut lui-même choisir celui qui le rendra le plus efficace. Demander à chaque salarié quel outil lui semble le plus adapté est une initiative qui pourrait intégrer toutes les entreprises. Concevoir l'outil de travail comme un objet malléable selon le profil de l'utilisateur est une conception qui pourrait grandement inspirer les entreprises ordinaires.

Ensuite, penser l'amélioration des outils en général pourrait aussi être bénéfique à l'ensemble des salariés s'il s'agit de les rendre plus facile d'accès et intuitif. À **Sabooj**, par exemple, la dirigeante avait installé deux écrans sur le poste de travail des personnes malentendantes pour faciliter leur travail quotidien. Finalement, le double écran a été installé sur les postes de l'ensemble des salariés car tout le monde bénéficiait d'un visuel plus confortable.

Enfin, cela peut-être aussi l'occasion de penser l'outil comme un moyen de rendre tous les travailleurs plus performants. Cyril Gayssot s'interroge sur cette situation : « *du compenser à l'augmenter* ». Il explique que l'outil peut ainsi augmenter les compétences humaines en général et améliorer le quotidien des travailleurs si l'on s'assure de ne pas tomber dans la servitude robotique.

3. La relation au temps

“C'est un privilège de vivre avec une maladie (dégénérative, et un handicap).
Ça m'apporte le luxe de jamais pouvoir être pressé. Je suis
obligé d'aller lentement dans tout ce que je fais”.
Michel Pepin

La question de la relation au temps est au cœur des entreprises adaptées et de leur fonctionnement, question qui touche d'une part l'aménagement du temps de travail et d'autre part l'écoute du rythme des travailleurs. Quels modèles d'aménagement du travail les entreprises adaptées ont-elles mis en place pour répondre aux besoins des travailleurs handicapés et comment les entreprises classiques peuvent-elles s'en inspirer? Nous verrons également que les bonnes pratiques mises en place par les entreprises adaptées en termes d'écoute du rythme de chacun sont riches d'enseignements.

a) Aménagement du temps de travail

Parce que certains types de handicap nécessitent des aménagements d'horaire particuliers, les entreprises adaptées sont une source intarissable d'inspiration en termes d'aménagement du temps de travail. Il n'existe pas de modèle unique, chaque entreprise a sa propre politique et nous allons en présenter quelques-unes pour témoigner de la diversité des possibilités et leurs avantages respectifs. C'est aussi l'occasion de repenser notre relation au temps dans le cadre de l'entreprise.

Une large flexibilité des horaires

Certains types de handicap nécessitent des aménagements du temps de travail car ils peuvent engendrer de la fatigue ou des rendez-vous médicaux fréquents par exemple.

Des entreprises adaptées, dont **Handirect**, **En 10 Saveurs** ou **Ipolaïs** proposent des **temps partiels** pour les travailleurs qui ne peuvent pas tenir un temps plein pour des raisons de santé. À **Elise Atlantique**, 15% des salariés sont en mi-temps thérapeutique.

La grande majorité des entreprises adaptées modifie l'emploi du temps de leurs salariés selon leurs exigences médicales. Par exemple, à **Sabooj**, une salariée est autorisée à partir à 15h tous les vendredis parce qu'elle a un rendez-vous chez le psy. Elle rattrape ces heures la semaine suivante. Au **Café Joyeux**, les salariés dont les traitements médicamenteux lourds les empêchent d'être efficaces le matin sont autorisés à commencer plus tard. Les salariés facilement stressés ne travaillent pas pendant le rush du midi. **Elise Atlantique** propose deux modèles horaires à ses employés qui peuvent commencer à 7 heures ou à 10 heures. **Bretagne Ateliers** propose plus de cent modèles de calendrier horaire pour s'adapter aux besoins de ses salariés. Chez **Handirect**, des horaires spécifiques sont proposés aux travailleurs handicapés qui en ont besoin. Les aménagements sont en temps de travail ou en plage horaire de travail. Ces arrangements sont déterminés à l'embauche ou bien "au fil de l'eau" au cours de discussion avec les managers. Les modifications ne sont pas immuables. Par exemple, des salariés peuvent diminuer leur temps de travail pendant des périodes difficiles puis le ré-augmenter lorsqu'ils se sentent mieux. À **Yumaincap**, les décisions relatives à la réorganisation du temps de travail, comme les horaires du cabinet pendant les congés d'été, sont prises par l'ensemble des collaborateurs.

Parfois, les changements horaires peuvent être minimes mais il ne faut pas négliger leur impact. Dans les trois entreprises adaptées **Pharm'Adis, Activ'Adis, et Agradis**, les personnes à mobilité réduite peuvent quitter leur poste de travail cinq minutes avant l'heure réglementaire afin ne pas être bousculées par la cohue.

La flexibilité horaire est bénéfique pour tous. En effet, aménager le temps de travail selon les besoins de chacun contribue au bien-être de l'ensemble des salariés, qu'ils soient handicapés ou non. Certaines entreprises classiques ont déjà mis en place aménagement du temps de travail de leur équipe selon leurs besoins et leurs contraintes. L'aménagement des horaires permet l'épanouissement des travailleurs et par conséquent, une meilleure productivité. La flexibilisation entraîne une diminution du stress et un meilleur équilibre entre les obligations personnelles et professionnelles⁹¹. Elle crée un climat de confiance, avec une société qui prend en considération les besoins de ses salariés, et ainsi un plus fort engagement de la part de ces derniers.

On peut citer quelques exemples d'entreprises non adaptées qui ont mis en place des dispositifs similaires. L'entreprise Dell a déjà mis en place des processus pour donner plus de souplesse aux emplois du temps de ses employés⁹². Les employés souhaitant faire du télétravail pour des raisons diverses peuvent le demander à son manager, mais aussi revenir sur sa décision s'ils souhaitent retravailler au bureau. Chez Hays, des garanties de salaire et de horaires aménagés sont proposées aux femmes revenant de congés maternité. Ces dernières ont aussi deux heures de travail en moins par jour⁹³.

⁹¹ "La flexibilité des horaires: les avantages et inconvénients", article de *myRHline*, publié le 9 Janvier 2018. URL : <https://www.myrhline.com/actualite-rh/flexibilite-horaires-avantages-inconvenients.html>

⁹² "Flex office chez Dell: quand le télétravail devient la norme" par Charly Pam, un article de *Change the Work*, publié le 2 Mai 2017. URL : <https://changethework.com/flex-office-dell-bureau/>

⁹³ "Horaires aménagés, réseau social interne... ces entreprises ont dit stop à la surchauffe de leurs salariés" par Julie Krassovsky, un article de *Capital*, publié le 18 Novembre 2019. URL : <https://www.capital.fr/votre-carriere/horaires-amenages-reseau-social-interne-ces-entreprises-ont-dit-stop-a-la-surchauffe-de-leurs-salaries-1355474>

Un soin à l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle

Des nombreuses entreprises adaptées ont mis en œuvre des mesures diverses favorisant un équilibre sain entre vie personnelle et professionnelle.

Ainsi, les entreprises adaptées **Ipolaïs**, **Recyclea** et **Kaanti** ont aménagé les emplois du temps de leurs employés afin de faciliter leur vie familiale en s'accordant avec les contraintes horaires des centres de loisir et des écoles. À **Recyclea**, les salariés ne commencent plus à 7 heures mais à 8 heures parce que les **centres de loisir** pour les enfants ouvrent à 7h30. À **Kaanti**, La tranche horaire de 6 heures à 17 heures a été proposée afin de concilier les impératifs des **mères de famille monoparentale**. **Ipolaïs** est une entreprise adaptée spécialisée dans l'entretien de locaux. Dans le secteur d'activité de la propreté, les horaires de travail sont généralement très tôt le matin ou très tard le soir. Charles Parnet, le directeur, a fait le choix de proposer des horaires classiques en journée à ses employés. Ces derniers nettoient donc en présence des clients, le directeur parle de "**co-activité**". Ces **horaires atypiques** pour le secteur facilitent le quotidien des salariés (plus de temps en famille, transports plus accessibles...). En outre, ils sont aussi à l'origine d'une relation privilégiée avec le client. Ce dernier connaît la personne qui nettoie son bureau.

En outre, pour concilier vie professionnelle et vie familiale, certaines entreprises prennent en compte les impératifs **familiaux et personnels imprévus** de la vie de tous les jours.

Dans les entreprises adaptées **Kaanti** et **La Lumière**, les employés ne sont pas stigmatisés en cas d'absence dû à un problème familial. La direction accorde une priorité **circonstancielle à la vie personnelle et familiale** des employés. Un employé ne doit pas hésiter à poser une demi-journée si son enfant est malade par exemple. À l'inverse des peurs communes, de telles mesures n'ont pas été suivies d'abus ou d'absentéisme. Les salariés tiennent à cette pratique et protègent sa pérennité.

De telles initiatives sont bénéfiques pour tout le monde : employés handicapés ou non valides. En effet, les entreprises doivent mieux s'intéresser à la vie personnelle de leurs collaborateurs : 83 % des jeunes actifs considèrent en effet que l'employeur doit la prendre en compte. C'est ce qui ressort d'une enquête menée début 2020 en partenariat avec la société DOMPLUS Groupe auprès de 6 500 jeunes actifs. En outre, 40 % estimaient, au moment où ils étaient interrogés, que leur employeur ne prenait pas suffisamment en compte cette donnée⁹⁴.

Différents modes d'organisation du temps de travail (ARACT)

Un séminaire de l'ARACT Normandie organisé autour du thème de la QVT présentait des recherches relatives à l'organisation du temps de travail. Dans la grande distribution, trois formes d'organisation du temps de travail avaient été testées pour les caissiers et caissières. Une première approche conventionnelle laissait le manager fixer les plannings et décider des prises de poste de chacun. Une deuxième approche voyait un algorithme en intelligence artificielle fixer les plannings optimaux. Une troisième voie privilégie un dialogue collaboratif entre les collaborateurs pour trouver le planning optimal. Le meilleur résultat provenait de cette dernière méthode (mise en œuvre dans certains magasins Carrefour). Le pire résultat

⁹⁴ "L'équilibre vie privée - vie professionnelle au cœur des attentes des jeunes actifs" par Benoît Meyronin, un article de *The Conversation*, publié le 12 Juillet 2020. URL : <https://theconversation.com/lequilibre-vie-privee-vie-professionnelle-au-coeur-des-attentes-des-jeunes-actifs-142182>

était obtenu par l'algorithme. La raison en est simple, la complexité de situation des collaborateurs nécessite un dialogue pluripartite pour aboutir à des compromis optimaux et empathiques. Seul l'humain est capable d'adapter son comportement. La situation de handicap est un terrain d'expérimentation sur ce sujet. Un point commun rencontré lors des différentes interviews d'entreprise adaptées de cette étude est l'approche managériale consistant à écouter en profondeur et avec attention les besoins de chacun et décider du rythme en fonction. Encore une fois, l'approche des entreprises adaptées est une approche inspirante car bienveillante et pragmatique à la fois. L'entreprise adaptée invite à une gouvernance collaborative.

b) L'écoute du rythme de chacun et invitation à la "slow life"

Des travailleurs porteurs de certains types de handicap ou souffrant de certaines maladies chroniques sont plus fréquemment fatigués que leurs collaborateurs et nécessitent des moments de pause plus réguliers. Ils nous invitent à réfléchir sur les vertus du repos au travail mais aussi sur notre rapport au temps et à la performance continue ou au mode de management et à la place des émotions au travail.

Se ressourcer : concevoir des salles de repos

Le restaurant le **Café Joyeux** dispose d'une **salle de repos** pour que les employés qui se fatiguent rapidement puissent récupérer, se détendre, mais aussi partager des moments entre eux.

Pascale Charbonnel, la dirigeante de l'entreprise adaptée **Kannti** spécialisée dans la blanchisserie industrielle, explique l'importance et les vertus de la **salle de pause**. Elle est un lieu dans lequel les collaborateurs peuvent parler ou bien se reposer. La salle de pause de l'entreprise, initialement grise a été transformée pour créer un espace de détente extraordinaire avec des **livres, de la musique**. Elle est **esthétique et grande**: Charbonnel n'a pas hésité à empiéter sur l'espace de production. Elle **respecte le temps de pause** nécessaire pour ses salariés.

Les neurosciences ont démontré les **vertus des salles de repos** ou de pause. Les experts recommandent aux collaborateurs de prendre des pauses régénératrices pour le cerveau. Contrairement aux idées reçues, le cerveau travaille lors des périodes de repos. En effet, le professeur Richard Davidson, qui a conduit la plus grande des études sur la méditation a démontré que la méditation permet de réguler considérablement l'attention. La pratique de trente minutes par jours de "pratique de pleine conscience" durant 8 semaines a entraîné un renforcement de l'attention et une modification de la structure cérébrale⁹⁵. La pause réduit le vagabondage mental. Les siestes et plus particulièrement la micro sieste sont aussi préconisées. Elles **favorisent le bien-être, la concentration et l'efficacité ainsi que la créativité**. Par exemple, "*En 1995, une étude réalisée par la NASA sur des pilotes de Boeing 747 montrait que les participants autorisés à faire une sieste de 40 minutes par jour avaient une amélioration de leurs performances en matière de vigilance de 16% par rapport à la moyenne et de 34% par rapport aux pilotes qui n'avaient pas fait de sieste*"⁹⁶. En 1998, la

⁹⁵ (Davidson et al. 2003)

⁹⁶ (Boyer and Lacoste 2018) Cite : Rosekind M, Smith R, Miller D et al. *Alertness management : strategic naps in operational settings*. J. Sleep Res. 1995 Dec; 4:62-66.

consultante tech Linda Stone crée le terme “attention partielle continue” pour définir le fait de toujours vouloir être connecté pour ne rien manquer au prix d’une division de son attention. Elle explique que ce contexte plonge le cerveau dans un état de crise permanente, effrayé à l’idée de manquer une information ou une opportunité. On comprend mieux l’importance des phases de repos. Selon un sondage réalisé par OpinionWay, 80% des français se disent fatigués au travail⁹⁷. En ce sens, des entreprises classiques proposent des salles de sieste “nap room” ou des oreillers spécialement dédiés à la sieste de bureau.

Les salles de pause permettent aussi de créer du lien entre les collaborateurs. En Suède, les traditionnelles “pauses Fika” de 10h et 15h sont des moments clés de la vie professionnelle au sein desquels les collaborateurs passent un moment convivial. Selon Herman Miller : *“plus on se rencontre physiquement, plus on crée la confiance”*. C’est aussi un espace privilégié de partages et d’informations.

Autoriser les moments faibles

Des handicaps et des maladies chroniques sont à l’origine d’instantanés de faiblesse, de « moments faibles ». Les entreprises adaptées ont mis en œuvre des dispositifs qui permettent à leurs employés d’être plus compréhensifs les uns envers les autres et de favoriser les moments de recul lorsque les difficultés s’annoncent. La directrice de **Sabooj** déclare : *“j’ai des personnes fragiles, donc parfois défaillantes, qui ne se sentent pas bien et ont besoin d’un RTT ou un arrêt maladie ce n’est pas un problème”*. Elle s’arrangera pour trouver quelqu’un pour remplacer l’absent durant la demi-journée, ou bien la personne rattrapera plus tard lorsqu’elle se sentira mieux. Elle poursuit en ajoutant qu’il faut profiter de la souplesse que permet le monde du travail actuel. De même, chez **Bbird**, si un salarié ne se sent pas bien, il peut rentrer chez lui sans problème pour se reposer et faire du télétravail. La directrice affirme : *« je préfère quelqu’un qui bosse efficacement quatre heures depuis chez soi »*. Il est important de s’efforcer de respecter le rythme de chacun.

Par ailleurs, l’empathie est forte au sein des entreprises adaptées, opérant comme un éveil à la sensibilité et un miroir invitant à regarder avec bienveillance nos propres limites. Guillaume Bodet, le Directeur Général du **Groupe Adis** explique que l’un des grands avantages de l’entreprise adaptée, c’est que la personne en difficulté n’est pas isolée comme en entreprise classique. Chaque personne porteuse de handicap a des difficultés propres à sa condition, pas nécessairement visibles. Par conséquent, chacun est plus attentif avec ses collaborateurs, qu’ils soient porteurs de handicaps ou non. *“On s’adapte à l’autre via sa difficulté, on est plus sensibles, plus patients, empathiques, et on **accepte ses limites personnelles**”*.

La présence de personnes fragiles ou en situation de handicap au sein d’une équipe de travail peut permettre à l’ensemble des salariés, de prendre du recul sur leur situation, d’être **plus indulgent avec les autres et donc avec soi-même**. Or, tout le monde peut-être un jour confronté à une situation qui entraîne une productivité un peu plus faible et qui requiert des pauses plus régulières : jeunes parents, aidants... Le support de l’entreprise est alors capital.

⁹⁷ “Une petite sieste au travail? 8 Français actifs sur 10 se disent fatigués au travail”, un article du *HuffPost*, publié le 20 Juin 2016.
URL : https://www.huffingtonpost.fr/2016/06/20/sieste-travail-francais-fatigues_n_10565950.html

Une culture d'entreprise qui « autorise des moments faibles », c'est une culture qui promeut le bien-être de l'ensemble de ses employés et prévient les risques de burn-out.

Ce regard bienveillant est soutenu par les entreprises adaptées qui en ont bien conscience et en élargissent le périmètre et manifestations. Ainsi, Sophiatou Ndiaye, présidente fondatrice de **Yumaincap**, côtoyer des personnes en situation de handicap, peut aussi amener les employés **valides à relativiser** leurs situations et leurs difficultés. Le dirigeant des **Ateliers Fouesnantais** invite quant à lui à se **méfier des injonctions paradoxales** qui peuvent parfois compliquer le travail : « aller vite et en même temps être zen peut parfois être compliqué à gérer ».

Réhabiliter la place des émotions au travail

La place des émotions au travail est essentielle concernant toutes les émotions, positives et négatives, et pour toutes personnes indépendamment de sa situation de handicap ou non, ou de son statut dans l'organisation.

Ignorer les émotions peut être contre productif voire dangereux. Méconnaître ses affects peut mener les collaborateurs et les managers à du désengagement, des souffrances psychologiques mais aussi, dans des cas plus graves, au burnout. Aujourd'hui, les décideurs en entreprise sont conscients de l'impact des émotions. L'intelligence émotionnelle est devenue une qualité requise.

Le psychologue américain Daniel Goleman distingue dans **l'intelligence émotionnelle deux intérêts majeurs**. Premièrement, elle permet une plus facile adaptation à la complexité et aux incertitudes de l'environnement. Secondement, elle métamorphose le management : elle substitue un *leader coach* à un *chef autoritaire*. Défendre l'intelligence émotionnelle, c'est supporter un management qui intègre les émotions des collaborateurs plutôt que aux pratiques de management directives.

Par ailleurs, **les neurosciences nous enseignent la rapidité de la voie émotionnelle** : en effet la partie du cerveau consacrée aux émotions est trois fois plus rapide que la partie rationnelle. Ainsi, prendre en compte les émotions des employés au travail peut être synonyme non seulement d'un meilleur environnement relationnel mais aussi de plus d'efficacité.

4. Gouvernance : processus de décision pour construire une vision partagée

Les entreprises adaptées proposent des méthodes de gouvernance qui favorisent l'amélioration continue du travail, qu'il s'agisse du poste du travail ou du bien-être. Ces méthodes peuvent parfois s'appuyer sur l' "*Open-book management*" qui vise à partager la vision globale et financière de l'entreprise à tous les collaborateurs. Cela permet de partager la vision de l'entreprise mais aussi parfois de l'ouvrir au-delà des seuls travailleurs.

a) Amélioration continue du travail

L'entreprise adaptée est un modèle favorable à l'amélioration continue. Qu'il s'agisse d'aménager son poste de travail ou tout simplement d'être plus heureux, l'entreprise adaptée offre un mode de gouvernance prenant soin d'impliquer les travailleurs, en situation de handicap ou non.

En vue d'aménager son poste

Les modes de gouvernance peuvent viser une amélioration continue ayant par exemple pour objectif un aménagement de poste. Sébastien Raynaud, le directeur de l'entreprise adaptée **Recyclea**, organise deux fois par an une réunion en petits groupes avec ses employés dont une en janvier pendant les vœux et une en été. Il expose les résultats. Il poursuit l'objectif de libérer la parole, c'est pour cela qu'il constitue des petits groupes. Il souhaite faciliter l'interaction, qu'un employé se sente suffisamment à l'aise pour lui demander un changement de poste par exemple.

En vue d'être plus heureux

L'amélioration continue peut également avoir pour objectif le bien-être des salariés. Ainsi, le **Groupe Adis** met-il en place une Charte du savoir-vivre (voir partie B 5. 6. c)). Forts de cette expérience et dans le prolongement de cette Charte, ils organisent, depuis plus récemment, des tables-rondes autour du bonheur au travail pour apporter du sens. Les salariés sont ainsi invités à s'exprimer et contribuer à la prise de décision.

b) Open book management

L'amélioration continue comme modèle de gouvernance s'appuie également sur l'open book management.

L'*Open-book management* est une technique de gestion émise par Jack Stack et son équipe de Springfield Reconstruction, puis popularisée en 1995 par John Case. Elle est notamment observée chez Sky Factory ou France Presse. La méthode consiste à impliquer les salariés en mettant à leur disposition toutes les **informations financières et opérationnelles** sur l'entreprise afin qu'ils puissent prendre de meilleures décisions en tant que collaborateurs. Cette information n'est pas limitée au chiffre d'affaires, bénéfices, coûts des marchandises, flux de trésorerie et dépenses de l'entreprise. L'objectif est d'abord promouvoir davantage de **transparence et de confiance** dans l'organisation. Il s'agit également de susciter la motivation des collaborateurs. Ce faisant, les collaborateurs cadres et non cadres, comprennent la logique financière de l'entreprise et **y contribuent au lieu de s'y opposer**. L'intelligence financière des équipes peut alors devenir une formidable ressource immatérielle. En parallèle les collaborateurs s'impliquent dans leur entreprise via la démonstration de confiance dont on leur fait preuve.

Ce modèle de gouvernance est appliqué en entreprise adaptée. Cela se traduit par une **transparence de l'information** et une intégration des salariés dans les réflexions sur l'état et les résultats de l'entreprise. Par exemple, chaque année, Sébastien Raynaud, le directeur de l'entreprise adaptée **Recyclea** donne **le plus d'informations possibles à ses employés sur**

la situation financière de l'entreprise, sur les victoires accomplies mais aussi les échecs. Il dit : *“on essaye énormément de communiquer, plus que dans une entreprise classique, il faut expliquer pourquoi l'on fait ce métier, qui sont les clients...”* Inclure le salarié dans ces considérations, c'est lui montrer que c'est un acteur de l'entreprise, qu'il participe à un projet global, que son travail est important. De même, à **Handirect**, est organisé **tous les matins le “TOP FIVE”**, un moment consacré à la situation de l'entreprise. Le dirigeant *“refait le point sur les soleils et les nuages de la veille”*, présente les succès accomplis, les difficultés et les objectifs à atteindre. Il reprend le plan élaboré par les employés la veille avec ces derniers pour s'assurer de la cohérence du plan avec les objectifs du jour.

c) une vision partagée et ouverte

Diffuser une vision commune, partagée et ouverte est essentielle. Cela peut s'opérer de différents moyens telles que la fierté partagée ; l'identification et incarnation des valeurs, cultiver son pourquoi et le sens au travail ainsi que de s'inscrire dans un projet plus large.

Partager la fierté de son travail avec l'extérieur

Un moyen de nourrir une vision commune est de développer la fierté du travail. Cela peut se traduire de différentes manières. Chez **Recyclea**, par exemple, des **portes ouvertes** sont organisées. Il s'agit de **présenter son entreprise**, son service et sa contribution aux membres de la famille et autres visiteurs. C'est un moment fort de l'année pour les salariés qui sont fiers de présenter et d'expliquer leur travail. Au cours de ces portes ouvertes, **les employés font réaliser leur travail par les visiteurs volontaires**. Bien souvent, le retour s'assimile à celui-ci : *“ah oui c'est pas si simple”* déclare un visiteur surpris devant un employé fier.

Une vision construite autour de valeurs

Beaucoup des entreprises adaptées interrogées ont clairement énoncé les valeurs qui animent leur travail. Le dirigeant d'**Aktisea** accorde beaucoup d'importance à la **culture d'entreprise et aux valeurs** défendues. **Aktisea** en compte quatre majeures : plaisir au travail, performance, esprit d'équipe et confiance. Il estime que la fidélité des travailleurs est moins due aux méthodes de travail qu'aux valeurs de l'entreprise et au sens que les salariés trouvent à travailler pour **Aktisea**. Les quatre valeurs de l'entreprise adaptée **La Lumière** sont : le respect, la bienveillance, la confiance et le professionnalisme.

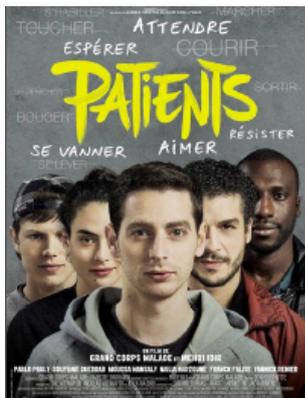
Cultiver le “why ?”

Daniel Lafranche, le directeur général de **Bretagne Ateliers** explique que les salariés des équipes encadrantes sont **très engagés** dans leur travail car ils **savent tous pourquoi ils sont là** : *“promouvoir le travail handicapé, on est tous là pour ça”*. Son modèle de management collaboratif CRISTAL décrit précédemment (voir partie B4 4. b)) donne du sens au travail de l'ensemble des salariés. On peut lire sur le site de la société : *“Un travail qui a du sens est perçu comme ayant beaucoup d'importance pour la personne qui l'exécute. Elle lui accorde alors une grande valeur et déploie les efforts nécessaires pour le réaliser”*. Sébastien Raynaud, le directeur de l'entreprise adaptée **Recyclea** partage ce point de vue. Il veut donner du **sens au travail**. Dans ce cas, il s'agit d'un sens environnemental puisque l'entreprise traite des déchets informatiques. Le dirigeant du **Groupe Adis** croit aussi en l'importance de donner du sens au travail. Pour cela, ils ont travaillé avec les encadrants sur les valeurs de l'**Adis**. Ces groupes de réflexion ont débouché sur “la charte du savoir-vivre à l'**Adis**” qui énumère “10 attitudes pour se rejoindre”. La grande majorité des entreprises adaptées interrogées

connaissent un **turn-over beaucoup plus faible** que la moyenne des entreprises ordinaires. Pour beaucoup de dirigeants, c'est le sens qu'ils trouvent dans leur travail qui motive **l'engagement supérieur** de leurs employés.

Par delà le profit

Pour certains dirigeants d'entreprise adaptée la quête de sens est possible grâce à un modèle actionnarial moins contraignant économiquement. Sébastien Raynaud explique que **l'objectif principal est social** : "le projet économique est au service du service social". Si l'entreprise doit être rentable, elle n'est pas pilotée par la finance, et ne doit pas dégager des marges de 7, 10 % pour des actionnaires. Charles Parnet, le directeur d'**Ipolaïs** déclare que c'est la **cohérence globale du projet** qui *donne du cœur à l'ouvrage* : "on sait pour qui on travaille". Les équipes fournissent un service de propreté direct, il n'y a pas de contrainte actionnariale à dégager 7 à 8 % pour les actionnaires. Il doit y avoir un accord entre les **valeurs personnelles du salariés et les valeurs de l'entreprise**. Sylvana Di Pinto, la directrice de l'entreprise adaptée **La Lumière**, déclare être extrêmement motivée par son travail. Elle affirme ensuite que cela est possible parce qu'elle est **soutenue par son conseil d'administration**. Se libérer de contraintes économiques insoutenables, c'est aussi permettre au manager de **se concentrer sur l'humain**. Ils sont moins obnubilés par les performances économiques (tout en respectant des objectifs de rentabilité). Alors, ils sont plus disponibles pour répondre, accompagner, motiver et soutenir les employés.



En 1997, Fabien Marsaud (Grand Corps Malade) plonge dans une piscine dont le niveau d'eau est trop bas, se heurte la tête et tombe dans le coma pendant 3 mois. **Patients** qu'il réalise et produit avec Mehdi Idir raconte son histoire. Il a eu compression de la moelle épinière: il avait donc une chance de remarcher après une longue rééducation, ce qu'il est parvenu à faire. Ce film raconte avant tout son chemin de reconstruction: la vie à l'hôpital, les rencontres avec d'autres jeunes handicapés, leurs échanges et leurs rapport au handicap'. On peut écouter la musique du film qui donne une idée assez claire de son sujet.
Scènes culte: son fauteuil tombe en panne, il se retrouve bloqué dans sa chambre, enfermé dans son corps.

L'histoire d'une renaissance collective

ZOOM : 12 déterminants du BAT

CONDITIONS DE TRAVAIL	MANAGEMENT	ORGANISATION DE TRAVAIL
GOVERNANCE	RELATIONS SOCIALES	RÉMUNÉRATION & AVANTAGES
RELATION À LA VIE PRIVÉE	NATURE DU TRAVAIL	RELATION AU TEMPS
ETHIQUE & VALEURS	FORMATIONS & PERSPECTIVES	SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Dans son étude Les 12 dimensions du bien-être au travail (La Fabrique Spinoza, 2014), la Fabrique Spinoza offre un cadre d'analyse global du bien-être au travail. Face à la diversité des outils et grilles d'analyse du bien-être au travail, la Fabrique Spinoza a effectué une revue de littérature, ainsi qu'une revue des outils de mesure pour élaborer un cadre d'analyse global visant l'exhaustivité et ne se réclamant d'aucun courant de pensée particulier. Il est ainsi mis au jour 12 dimensions du bien-être au travail ou QVT.

L'exploration de la chaîne de production au sein des entreprises adaptées met en lumière les bonnes pratiques inspirantes qui y foisonnent, quel que soit l'échelon. Ainsi, constatons-nous avec Emmanuelle Burel de **Bbird** que "tout ce que peut faire une entreprise classique, une entreprise adaptée le peut". Ainsi, lorsque les adaptations nécessaires sont mises en place, la personne en situation de handicap se révèle plus heureuse, en son plein potentiel. La puissance de cette démonstration, la richesse des pratiques innovantes et la diversité des entreprises adaptées nous invitent à constater que l'inadaptation n'est pas là où l'on pourrait croire. Le handicap réside bien dans un rapport à un environnement inadapté qui appelle à une prise en compte des spécificités, une adaptation à l'individu selon ses besoins. Une vision qui s'applique à l'entreprise comme à la société entière.



Source : ©antennesdepaix.org

PARTIE C : LES ENTREPRISES ADAPTÉES : VERS UNE SOCIÉTÉ INNOVANTE ET INCLUSIVE

“Les entreprises adaptées montrent l'exemple, elles répondent à la demande du marché avec 80% de personnel handicapé. Alors avec 6% si vous n'y arrivez pas...”

Marie-Hélène Delaux, dirigeante de l'entreprise adaptée **Sabooj**

Les entreprises adaptées sont au cœur d'un projet sociétal innovant et inclusif. Elles sont aujourd'hui la clef de voûte d'un nouveau paradigme proche de la conception des *Disability Studies*. Depuis une cinquantaine d'années, celles-ci offrent des arguments scientifiques à la création d'un « modèle social » qui « considère que le handicap se présente lors de l'interaction entre un individu qui a une déficience (physique, sensorielle, intellectuelle ou psychique) et des barrières environnementales (physiques ou d'attitude) créées ou maintenues par la société » (Institut Européen des Disability Studies). Pour Samy Lounes, Responsable innovations et partenariats du Comptoir des solutions, association promouvant

les innovations inclusives, il *“faut élargir l’inclusion en entreprise car la diversité culturelle sert toutes les entreprises”*. C’est la **“diversité cognitive”** des différents profils d’une entreprise qui lui permet d’innover. En ce sens, les entreprises adaptées forment un cadre respectueux et inspirant, plus à même de favoriser le bien-être des travailleurs et les pratiques innovantes ci-dessus mentionnées. Les entreprises adaptées constituent alors un modèle économiquement efficace autant au niveau de l’entreprise, que de la société, qu’il convient de reproduire. Ainsi, les entreprises adaptées correspondent à un point de passage vers une société plus inclusive, et respectueuse des individualités de chacun.

C1. Les entreprises adaptées, un cadre respectueux et inspirant

Les entreprises adaptées forment un modèle particulier d’entreprise susceptible d’inspirer d’autres entreprises par son cadre respectueux. Différents concepts permettent d’éclairer les bienfaits de ce modèle tels que : la discordance darwinienne et la nécessaire adaptation sociale ; la reconnaissance d’une nécessaire imperfection de la nature ; l’importance de nommer ce cadre vertueux pour le faire exister réellement, et l’apport des sciences humaines sociales se révèlent pertinent ; enfin, une volonté de multiplier les expériences optimal au travail en favorisant l’état de “flow” facteur important du bonheur au travail et de la satisfaction de vie.

1. La discordance darwinienne et le droit de vivre avec ses fragilités

Le concept de la discordance darwinienne éclaire l’adaptation de l’Homme à son environnement.

Pour Grinde, chercheur en biologie, l’Homme est déterminé à 40% par les **gènes communs** à son espèce. En conformité avec la pensée Darwinienne de l’évolution, ceux-ci ont été triés via la sélection naturelle et la sélection sexuelle. Si l’Homme est doué de libre arbitre, celui-ci est relatif car ses gènes ont pour rôle d’induire certains comportements favorables au **« succès biologique »**, c’est-à-dire à la survie et la reproduction.

Grinde avance que notre état naturel est la **« bonne humeur par défaut »**, les gènes ayant intérêt à être véhiculés dans un porteur sain. Notre humeur par défaut n’est cependant pas joyeuse de manière exubérante pour éviter la déperdition d’énergie correspondante. En revanche, les gènes ont été sélectionnés dans un environnement de l’âge de pierre, d’il y a 50 000 ans. Notre environnement aujourd’hui n’étant plus le même, il en résulte une **« discordance Darwinienne »**. La clé du bonheur consiste à, d’une part, faire la récolte des affects positifs auxquels nos gènes nous prédisposent, tout en évitant en miroir les affects négatifs, et d’autre part, d’adapter notre environnement pour diminuer cette « Discordance Darwinienne ».

Appliquée en milieu professionnel, la diminution de la « Discordance Darwinienne » suggérerait par exemple dans l’entreprise, de diminuer le poids du contrôle, les temps de travail nocturnes, d’être vigilant vis à vis de la division scientifique des tâches, et de reconnaître la véritable valeur de la culture de la convivialité.

Ainsi, l'adaptation est elle au cœur de la théorie de la discorde darwinienne. Charles Darwin affirmait lui-même : *“Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements”*.

2. L'imperfection de la nature devient force

Dans son livre *La vie secrète des arbres* (2015), Peter Wohlleben bat en brèche une idée reçue : si, selon l'imaginaire commun, les arbres se font compétition pour la lumière dans une forêt, dans le même temps, l'ombre portée par les grands arbres aux plus petits ou aux plus jeunes leur permet de croître plus progressivement, et ce faisant, de consolider leur structure. Ce processus permet que les arbres qui atteignent une taille importante le fassent en robustesse et donc puissent résister aux intempéries et autres aléas de la vie de l'arbre. **La vulnérabilité de l'ombre devient la force de la croissance tranquille.**

Selon Charles Gardou, expert de la question du handicap, l'individu a tendance à **fuir sa condition humaine, à savoir sa fragilité inhérente**, empêtré dans un culte de la performance. Or, il n'existe aucun règne vivant qui ne soit pas fragile. Le Monotrope Sucepin nous le rappelle. En effet, on pourrait qualifier cette plante de **“plante handicapée”** en ce que, dépourvue de chlorophylle, elle ne peut réaliser le processus de photosynthèse. Pour autant, cette plante vit bien : elle vit en symbiose avec des champignons (les Tricholomes) qui produisent des tissus (des ectomycorhizes et des mycorhizes) à la racine des arbres, lesquels transportent la chlorophylle des arbres vers les Monotropes. Ce système de **compensation naturelle** permet à cette plante de vivre pleinement avec très peu de luminosité. Son handicap compensé devient une force réelle. Cet exemple nous montre qu'il est possible de transformer la “défiance” et inviter à s'acheminer vers une société plus inclusive, ou comme dirait Charles Gardou : *“une société mature, face à ses fragilités, à la diversité, à la richesse de ces talents niés demeurant inconnus”*.

3. Nommer, c'est faire exister

a) La théorie de la minorité

On compte environ 10 millions de personnes handicapées “au sens large” en France, environ 3 millions de personnes handicapées actives (en âge de travailler et bénéficiant d'une reconnaissance administrative) et un peu moins d'un million de travailleurs handicapés en emploi. Au-delà des statistiques (voir partie A), quelle visibilité et écoute pour cette population ? Les études révèlent qu'en situation de minorité, les individus n'osent pas prendre la parole. Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza, rapporte d'une conférence du Women's Forum de 2012 que la minorité devient silencieuse en dessous d'une proportion de 30% de la population. Cela signifie qu'en deçà de ce pourcentage de travailleurs en situation de handicap, un travailleur handicapé n'ose pas s'exprimer. Pour rappel, le seuil retenu pour qualifier les entreprises adaptées est de 55% de l'effectif total. Cela étant, cela signifie que si en réunion il n'y a qu'une personne en situation de handicap, celle-ci, de par la posture de

minorité, éprouvera plus de difficulté, de manière structurelle, à s'exprimer et se faire entendre.

b) L'effet hawthorn ou quand la sollicitation produit un effet positif

L'effet Hawthorne est une expérience sociologique d'Elton Mayo, à l'usine "Hawthorne Works" près de Chicago de 1924 à 1932. L'équipe de chercheurs procède à différents types d'éclairage et interroge les collaborateurs sur leur taux de satisfaction. Ce que l'équipe constate c'est que, alors même que l'éclairage diminue, la satisfaction des collaborateurs interrogés augmente. C'est donc bien l'effet de la consultation et non de l'éclairage qui est source de satisfaction. La participation à l'expérience, plus que les tests expérimentaux, se révèle être source de motivation. Ainsi, interroger les collaborateurs sur leurs conditions de travail se révèle bénéfique et ce que cela soit au sein d'entreprises adaptées ou classiques.

c) L'effet wall street ou l'importance d'un cadre

Afin de favoriser le comportement éthique des organisations, la création d'un cadre est nécessaire. Les individus, et dans une plus grande mesure les organisations, adoptent les comportements qui leur sont dictés par le cadre. À ce titre, l'expérience relatée par Jacques Lecomte dans son livre *La Bonté Humaine (2012)* est éloquent. Lors d'une expérimentation de psychologie sociale, deux groupes miroirs de sujets sont créés afin de participer à une partie d'un jeu de gestion de ressources. Au premier groupe, il est indiqué que le jeu s'intitule « *Wall Street* », au deuxième, qu'il s'appelle « *Le jeu de la communauté* ». D'un groupe à l'autre, hors le nom, le jeu est strictement identique : les règles, finalités etc. sont les mêmes ; pourtant le 2ème groupe manifeste des comportements collaboratifs pour deux fois plus de participants. La requalification des "ateliers protégés" en "entreprises adaptées" offre un cadre susceptible de favoriser les comportements vertueux ; de même que la reconnaissance du titre de la RQTH.

Zoom : le chemin d'Entreprise Adaptée à Société Inclusive

Un fil se dessine de la personne en situation de handicap à la société inclusive. En effet, l'Entreprise Adaptée est un lieu de travail et d'accueil au plus près des besoins du travailleur handicapé. Elle constitue ainsi un cadre inspirant pour l'entreprise classique. Elle lui donne des pistes pour elle aussi, mieux s'adapter aux besoins des collaborateurs. Elle la met sur le chemin de l'entreprise inclusive, c'est-à-dire de l'entreprise qui accueille toutes les richesses, leur trouve une place productive et leur dessine un environnement épanouissant, quel que soit leur sexe, leur condition, leur origine ethnique. L'entreprise voit ainsi un chemin se dessiner pour elle. Et ce chemin mène à un monde, à une société elle-même inclusive. Une société où, non seulement, chacun est à une place productive, c'est-à-dire de contribution économique au collectif, mais surtout où chacun a sa place juste en termes social, culturel, et démocratique. D'entreprise adaptée à entreprise inclusive puis à société inclusive, c'est un chemin d'espoir qui est esquissé. Les entreprises adaptées en sont le premier et le trait le plus fondamental.

4. Le Flow, parabole de l'adaptation

Selon le professeur Mihaly Csikszentmihalyi, l'un des pionniers de la psychologie positive : *«Les meilleurs moments de notre vie ne sont pas les moments passifs, réceptifs, relaxants... Les meilleurs moments se produisent généralement lorsque le corps ou l'esprit d'une personne est **poussé à ses limites dans un effort volontaire pour accomplir quelque chose de difficile et qui en vaut la peine.**»*

Csikszentmihalyi⁹⁸ est l'auteur du **concept du flow** qu'il a théorisé en 1975 en étudiant la créativité chez les artistes et les sportifs. En effet, en cherchant à découvrir la motivation de ces professionnels pour un métier qui demande de lourds sacrifices tant sur le plan physique que personnel, il a constaté que tous ces individus décrivaient de manière récurrente ce qu'ils appelaient « être dans la bulle », « être dans la zone ». Autrement dit, ils évoquent un état psychologique synonyme de plaisir lorsque **le défi de la situation correspond à leurs capacités ou est légèrement supérieur aux aptitudes qu'ils croient posséder**. En anglais, ces gens disaient "it flows" (« cela coule » en français) pour décrire ce phénomène de bien-être psychologique permettant d'atteindre de bonnes performances. Lorsque l'état de flow est atteint, il y a une coexistence parfaite entre **bien-être psychologique et efficacité dans l'activité**. Or, il s'avère que **l'expérience du Flow ne serait pas si courante**. Seuls 15 à 20% des individus expérimenteraient le flow de manière quotidienne tandis que près d'un quart de la population ne l'aurait jamais vécu d'après Charles-Henri Amherdt.

Les deux principes fondateurs du flow sont d'une part la **motivation intrinsèque**, c'est à dire le désir de l'activité pour elle-même, et d'autre part une **cohérence entre les activités à accomplir et les compétences** du travailleur, c'est à dire qu'elles représentent un défi, et que celui-ci soit raisonnable. Le concept du flow ayant été élaboré dans le milieu sportif, il a été demandé aux athlètes ce qui le favorise pour eux : perception claire de l'objectif à atteindre, interactions positives avec les collègues, environnement agréable, perception positive de la performance.

Le flow est donc **une parabole de l'adaptation** pour la raison suivante : un individu peut entrer dans cette zone de bien-être et de performance **POURVU QUE** le niveau du défi corresponde au niveau de compétences. En ce sens, l'acte managérial - et l'organisation des activités - est donc, par essence, un acte d'adaptation du travail au collaborateur. C'est cet effort là qui permet à l'individu de révéler son plein potentiel. Un collaborateur valide est donc lui aussi en permanence dans un "travail adapté" par le manager. Vu ainsi, le flow est finalement une invitation généralisée à adapter nos organisations aux compétences du collaborateur, comme le font les entreprises adaptées.

⁹⁸ (Csikszentmihalyi, 2008)

C2. Les entreprises adaptées, un modèle aux effets économiques bénéfiques

« L'entreprise s'enrichit lorsqu'elle insère des personnes handicapées ou autres (insertion de personnes avec d'autres types de difficultés) car les dispositifs bénéficient à tous les salariés ».

Daniel Lafranche, Directeur général de **Bretagne Ateliers**.

Comme le laisse entendre Daniel Lafranche, le profit dans l'entreprise adaptée est un "bénéfice collatéral" à leur activité, avant tout centrée sur l'humain et le travailleur en situation de handicap. Selon Charles Parnet d'**Ipolaïs**, "quand on capitalise sur le capital humain, c'est un investissement rémunérateur à presque 100%". Il y a un véritable intérêt économique à considérer l'entreprise adaptée comme un modèle inspirant et innovant à imiter, que cela soit au niveau microéconomique de l'entreprise ou, plus généralement, au niveau macroéconomique.

1. L'entreprise adaptée, un modèle microéconomique inspirant

Les entreprises adaptées fonctionnent sur un modèle d'inclusion et de bien-être des travailleurs handicapés et valides qu'ils emploient. Au-delà des a priori, ce modèle est en réalité source de performances. Par ailleurs, il permet de répondre à des enjeux de responsabilité sociétale des entreprises.

a) Inclusion et performance

Le cabinet Deloitte a publié en Janvier 2020 une étude *Diversité et Inclusion* visant à faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations. Celle-ci révèle que **l'inclusion est désormais au cœur de la réussite de l'entreprise**. Elle constate que "l'impact sociétal, comprenant la diversité et l'inclusion, est considéré comme le **premier facteur permettant d'évaluer la réussite et la performance d'une organisation**".

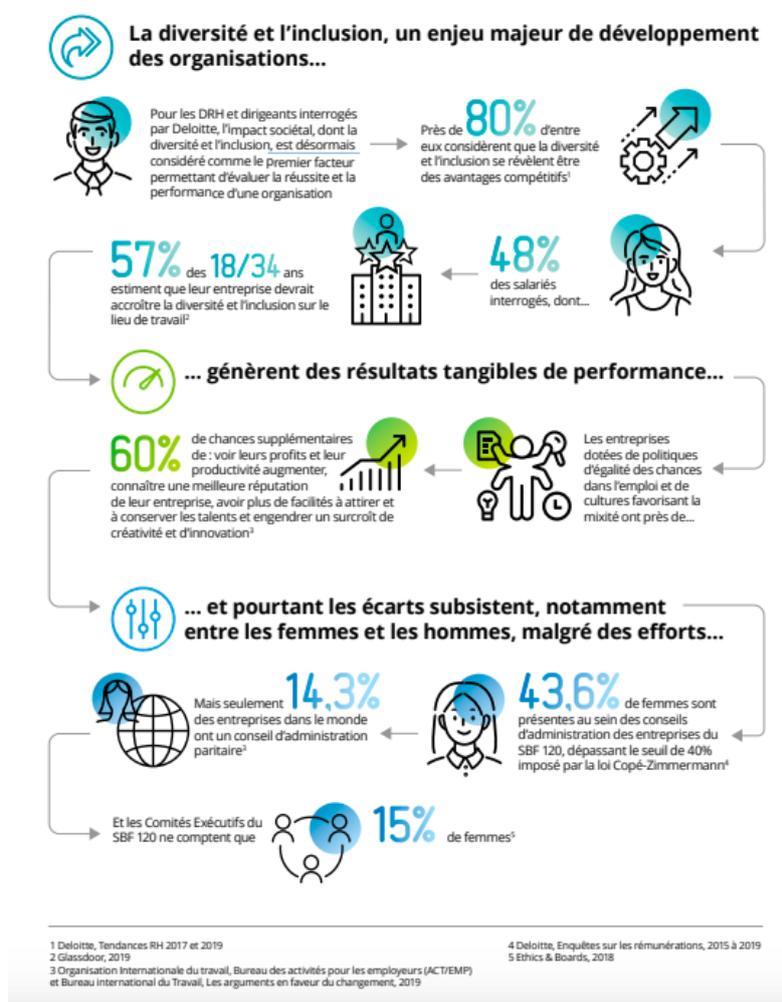
Dans l'étude, 80% des DRH et dirigeants interrogés considèrent que la diversité et l'inclusion se révèlent être des avantages compétitifs. C'est également une attente d'un jeune sur deux (57% des 18-34 ans estiment que leur entreprise devrait accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail).

Les **bénéfices** mis en lumière par l'étude Deloitte sont de trois ordres principaux : d'une part les capacités d'innovation et de transformation, grâce à la confrontation des idées créatrices de valeur ; le développement business, grâce à une meilleure compréhension des besoins clients ; l'engagement, en réponse aux attentes des collaborateurs.

L'Étude explore **7 pistes d'action** : la transformation culturelle de l'entreprise ; le respect des singularités de chacun ; la mise en place d'une politique de talents ; placer l'intelligence collective au cœur du processus d'innovation ; prendre en compte l'engagement de chacun

des collaborateurs à sa juste mesure (savoir être flexible sur les horaires pour les parents) ; l'intégration de rôles modèles portant le projet de l'entreprise.

Etude Diversité et Inclusion | Faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations



Source : Etude Diversité et Inclusion, Deloitte, 2020.

L'inclusion est ainsi un réel levier de transformation des entreprises. Plus largement, les recherches bien assises en sciences du bonheur constatent la **corrélation entre bien-être et performance**. Une entreprise qui s'intéresse au bien-être de ses employés montre en général davantage de performances économiques. Par exemple, la satisfaction au travail entraîne une hausse de la productivité, une baisse de l'absentéisme et une augmentation de l'efficacité des travailleurs, comme le rappelle la Fabrique Spinoza dans son étude *Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes?*⁹⁹.

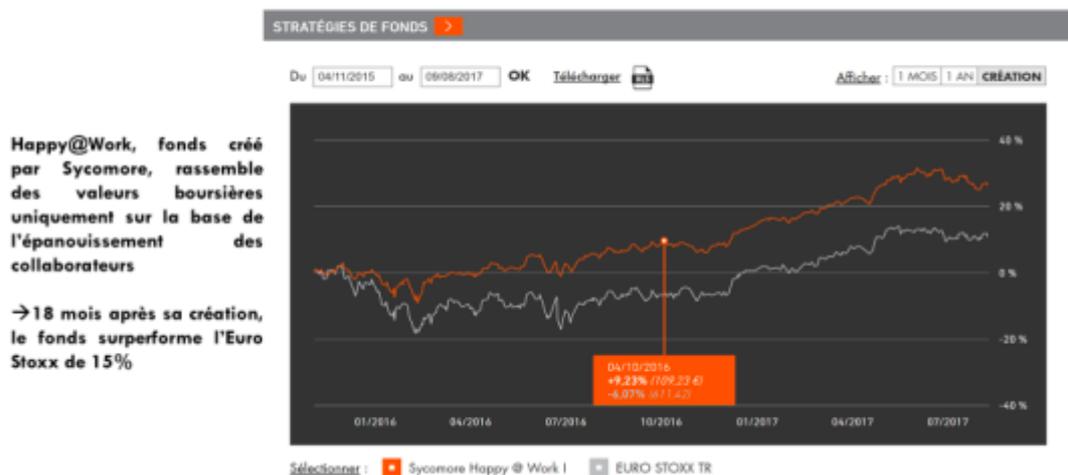
b) Le Bonheur au travail : un intérêt financier.

Le bonheur au travail peut également avoir une traduction financière. Ainsi l'épanouissement des collaborateurs a-t-il pu inspirer les fonds d'investissement. C'est l'exemple du gestionnaire d'actifs **Sycomore qui a lancé un fonds « Happy@Work »** dans lequel les valeurs boursières sont sélectionnées uniquement sur la base de l'épanouissement des

⁹⁹ La Fabrique Spinoza, Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes? Voir aussi (Oswald et al., 2015); (Walsh et al.); Ayming (ex-Alma Consulting Group) 9e baromètre de l'Absentéisme 05/09/2018.

collaborateurs. Un an et demi après sa création, la performance du fonds est supérieure à un indice de référence l'EuroStoxx 200 de 15%.

Quand la Finance s'intéresse au bonheur au travail ...



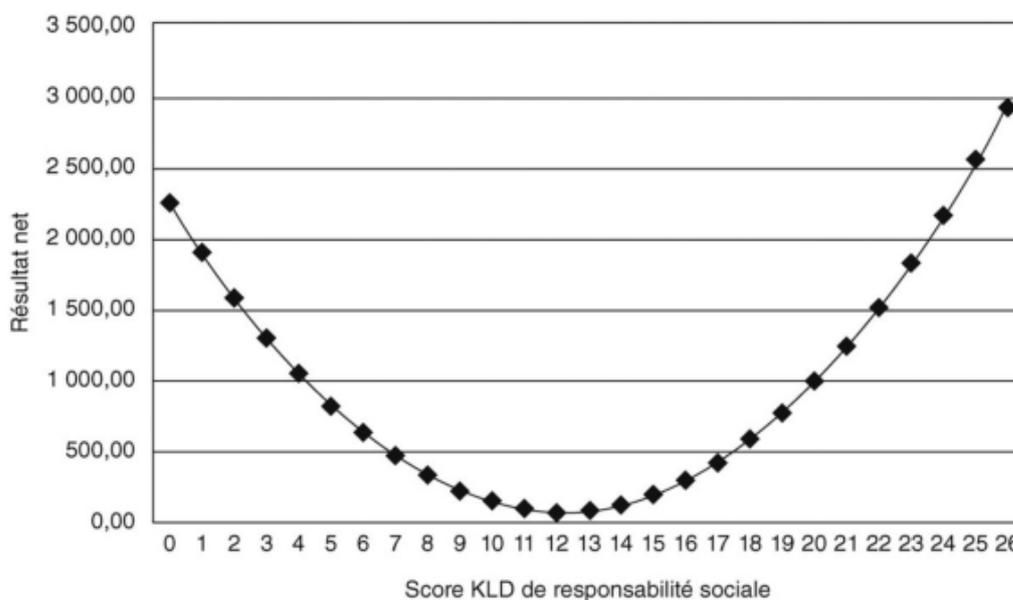
Source :

Cela ne doit pas être la motivation première mais il y a donc aussi un véritable intérêt financier à s'intéresser au bonheur de ses travailleurs et c'est là une des forces des entreprises adaptées qui ont cette préoccupation à cœur. De la sorte, elles tendent vers un système de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

c) Les entreprises adaptées : un modèle de responsabilité sociétale

Les entreprises adaptées correspondent à un **modèle de Responsabilité Sociétale des Entreprises** (RSE). Or la RSE, qui a gagné en popularité depuis les 20 dernières années, est un paradigme qui produit un impact positif sur les résultats des entreprises, selon Jacques Lecomte. Dans son livre *Les Entreprises humanistes*, il éclaire au chapitre 16 la nature du **lien entre la performance sociale des entreprises et leur performance économique**. Il relate en particulier la méta-étude qui illustre que le lien de corrélation est valable uniquement si l'engagement de l'entreprise est sincère et durable. Cette relation est illustrée par le graphique suivant.

Barnett et Salomon y analysent 1214 entreprises sur une période de 1998 à 2006 en utilisant **l'échelle de notation sociale KLD** (Kinder, Lynderberg et Domini) qui prend en compte 13 critères de responsabilité des sociétés. Les entreprises les plus rentables sont les plus responsables, suivies des entreprises pas du tout responsables. Jacques Lecomte met en garde : « *Ceux qui se fondent sur une mesure de rendements financiers à court-terme pour justifier leur investissement dans une action sociale spécifique risquent fort d'être déçus.* » La sincérité de la **RSE est donc à la fois un impératif éthique et un enjeu de performance.**



D'après Barnett M. L. et Salomon R. M. (2012), "Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship"

Source : Les entreprises humanistes, Lecomte, 2016

L'intérêt pour les entreprises classiques à transformer leur organisation et fonctionnement en s'inspirant des entreprises adaptées est réel. D'une part, le modèle des entreprises adaptées produit un impact économique positif au niveau de l'entreprise, mais encore au niveau de la société. Aussi bien, le **rapport Handicap et Emploi de l'Inspection Générale des Affaires Sociales** (IGAS) paru le 8 août 2020 se place dans la lignée des Disability Studies. Celles-ci rappellent que le modèle français est basé sur un "modèle médical" qui se fonde sur la déficience de la personne. Or, le rapport de l'IGAS conclut qu'il conviendrait de mieux adapter la société à l'individu et non pas l'inverse comme on a l'habitude de le faire en France. Les dispositifs de protection actuels s'essouffent, il convient alors de rénover le cadre conceptuel et tendre vers une société plus inclusive. "*Envisager la problématique handicap et emploi sur le mode inclusif implique une refondation de la politique française en la matière, au sens propre du terme.*" (Inspection Générale des Affaires Sociales, Handicap et Emploi, 2020 p. 207). L'entreprise est ainsi un échelon incontournable qu'il convient de mieux aménager.

2. L'entreprise adaptée, un modèle macroéconomique bénéfique

Les entreprises adaptées apportent des impacts macroéconomiques bénéfiques. Le récent rapport de l'IGAS apporte des éléments de réponse. Qu'il s'agisse de la santé des travailleurs, de la problématique du chômage des travailleurs handicapés ou de la situation de crise sanitaire, les entreprises adaptées forment un modèle bénéfique.

a) La santé des travailleurs comme enjeu économique et sociétal

Il y a un véritable intérêt économique à prendre en compte la santé des travailleurs et c'est ce qu'indique le rapport de l'IGAS. C'est un enjeu pour le travailleur ainsi que pour la société dans son ensemble. Ainsi, par exemple, le handicap d'une personne a pu être causé ou

aggravé sur le lieu de travail. « *Préserver la santé au travail, adapter les conditions et l'organisation du travail constitue un enjeu majeur pour le monde productif, et pour l'emploi des personnes en situation de handicap.* » (Inspection Générale des Affaires Sociales, p. 4). Au niveau de l'entreprise, la santé du travailleur affecte sa productivité mais aussi son engagement, son bien-être. « *Adapter les conditions et l'organisation du travail* » c'est investir en vue d'accomplir une **innovation au sens Schumpétérien** (5^e catégorie d'innovation : « la réalisation d'une nouvelle organisation du travail »). Au niveau macroéconomique, cet investissement constitue une augmentation de la Demande, une amélioration de la qualité de l'Offre, mais aussi une baisse des coûts liés à la santé pour la société. Or, par exemple, les méthodes innovantes des entreprises adaptées répondent justement à cette logique d'adaptation de la société, en l'occurrence des entreprises, aux personnes handicapées. Cela dit, la santé n'est pas la seule problématique à laquelle les entreprises adaptées répondent : le chômage des travailleurs handicapés est un enjeu important.

b) Le chômage des travailleurs handicapés, une problématique aux multiples solutions

Le chômage touche davantage les travailleurs handicapés que le reste de la population, à la fois en quantité et en durée. Il existe différentes solutions pour résorber ce problème : les entreprises adaptées restent la réponse la plus efficace.

Le chômage, une problématique qui touche davantage les travailleurs handicapés.

Les entreprises adaptées permettent l'emploi des travailleurs handicapés qui semblent subir un taux de chômage plus élevé que la moyenne. L'enjeu est alors d'adapter les entreprises classiques à l'emploi des personnes handicapées, en refondant le cadre actuel de manière innovante et inclusive. Selon le rapport de l'IGAS, « *Le taux de chômage des personnes handicapées est 2 fois supérieur à la moyenne nationale : **18 % contre 9 %*** » (Inspection Générale des Affaires Sociales p.3), sachant aussi que le taux d'emploi des personnes handicapées est de **35%** comme on l'a vu précédemment. La question du chômage en France renvoie à un chômage structurel où il existerait des postes vacants en même temps qu'un taux de chômage élevé (Courbe de Beveridge). Cela suppose une inadéquation entre l'offre et la demande de travail : il y aurait un problème dans les mécanismes d'appariements (P. Diamond, D. Mortensen et C. Pissarides, prix Nobel d'économie 2010). Les travailleurs handicapés subissent un chômage 2 fois supérieur parce que les entreprises classiques ne leur sont pas adaptées. De la même manière, ils sont nombreux à subir un chômage de longue durée : l'ancienneté moyenne des salariés handicapés au chômage est de 801 jours (contre 595 jours tout public)¹⁰⁰.

Entre solutions classiques et solutions innovantes

L'adaptation de la structure du marché et de la production à l'offre de travail, c'est-à-dire dans ce cas présent aux personnes handicapées, pourrait sûrement permettre de réduire efficacement le chômage des travailleurs handicapés. Cela passe par une reconstitution du modèle productif mais aussi par l'augmentation des offres de formations adéquates, outil indispensable aux nombreux effets bénéfiques (investissement en capital humain, gains de productivité, source de croissance, etc.). Par exemple, le rapport de l'IGAS propose une réforme du système d'obligation d'emploi et de financement avec en parallèle une adaptation

¹⁰⁰ E. Dal'Secco, *Zéro chômeur longue durée et handicap : du nouveau !*, un article de Handicap.fr. URL : <https://informations.handicap.fr/a-zero-chomeur-longue-duree-et-handicap-du-nouveau-13227.php>

des entreprises classiques à *“l’approche environnementale du handicap”*. Autre exemple, une des solutions plébiscitée par l’article *“Zéro chômeur longue durée et handicap : du nouveau”* (Dal’Secco) est l’élargissement du dispositif **d’Entreprises à But d’Emploi (EBE)** qui concerne aujourd’hui 21% de salariés handicapés au sein de 11 EBE. Ce dispositif appelé *“projet Territoires zéro chômeur de longue durée”*, ayant récemment été élargi par l’Assemblée Nationale à 50 territoires, repose sur des incitations économiques et financières permettant de réinsérer les personnes exclues du marché du travail. La formation peut également être une solution intéressante face au chômage. Il s’agit de réaliser un investissement autonome en capital humain qui génère les effets bénéfiques cités ci-dessus. Autrement dit, la confiance et la formation sont des éléments nécessaires au développement du capital humain. Le chômage est une problématique d’autant plus importante face à l’actualité de la crise sanitaire, et de la crise économique qui en découle.

c) L’impact économique de la crise sanitaire sur les travailleurs handicapés et les entreprises adaptées

La crise sanitaire a eu des effets délétères sur l’économie, et particulièrement sur les travailleurs handicapés et les entreprises adaptées. L’État a dû apporter une réponse sécurisante dans son rôle de protection sociale. **Le contexte sanitaire a fragilisé des personnes handicapées déjà fragiles socio-économiquement**, et parfois vulnérables à la Covid-19. Vivien Laplane, Youtubeur et auteur-comédien atteint de surdité, confiait récemment à l’AFP¹⁰¹ qu’en *“temps normal, les recrutements de personnes en situation de handicap ne sont jamais simples à cause des a priori. Le contexte sanitaire va compliquer les choses”*. L’enjeu économique est donc de limiter la perte d’activité et de revenus pour ces personnes déjà fragiles et, pour ce faire, le gouvernement a *« validé le mécanisme opérationnel du **plan de soutien aux Entreprises sociales Inclusives, dont les Entreprises Adaptées** »* (Sébastien Citerne, DG de l’UNEA). Ce plan propose des mesures forfaitaires de consolidation et des mesures d’accompagnement au développement des entreprises adaptées. Les entreprises adaptées constituent le dispositif en vigueur le plus efficace à l’inclusion des Travailleurs Handicapés, ce qui en fait un mécanisme économique et social important. Ce plan de soutien constitue un réel filet de sécurité pour des personnes qui sont *“les premières victimes d’un retournement [d’activité]”* rappelle Jean François Amadiou, directeur de l’Observatoire des discriminations dans un article de BFM Business and Agence France-Presse (AFP) de Septembre 2020 intitulé *L’emploi des personnes handicapée fragilisée par la crise sanitaire*.

Finalement, la question des entreprises adaptées est au cœur des enjeux de politique publique. Selon la synthèse du rapport de l’IGAS *« L’inclusion des travailleurs handicapés constitue un objectif consensuel. Mais sa traduction en termes de politique publique suppose une véritable refondation »*.

¹⁰¹ “L’emploi des personnes handicapées fragilisé par la crise sanitaire”, un article de *BFM Business* et de l’AFP, publié le 5 Septembre 2020.
URL : https://www.bfmtv.com/economie/l-emploi-des-personnes-handicapees-fragilise-par-la-crise-sanitaire_AD-202009050075.html

C3. Vers une société inclusive

L'existence des entreprises adaptées permet de s'acheminer vers une société plus inclusive. De l'inclusion du handicap à d'autres minorités, cela nous invite à nous interroger sur la singularité des entreprises inclusives, plus heureuses et plus performantes, contribuant à une société inclusive. Ainsi, que l'on parle de mixité, de diversité ou d'inclusion, il existe de multiples bénéfices qui nous permettent de proposer un nouveau paradigme inclusif, plus proche du bonheur des individus composant notre société.

Source : ©antennesdepaix.org

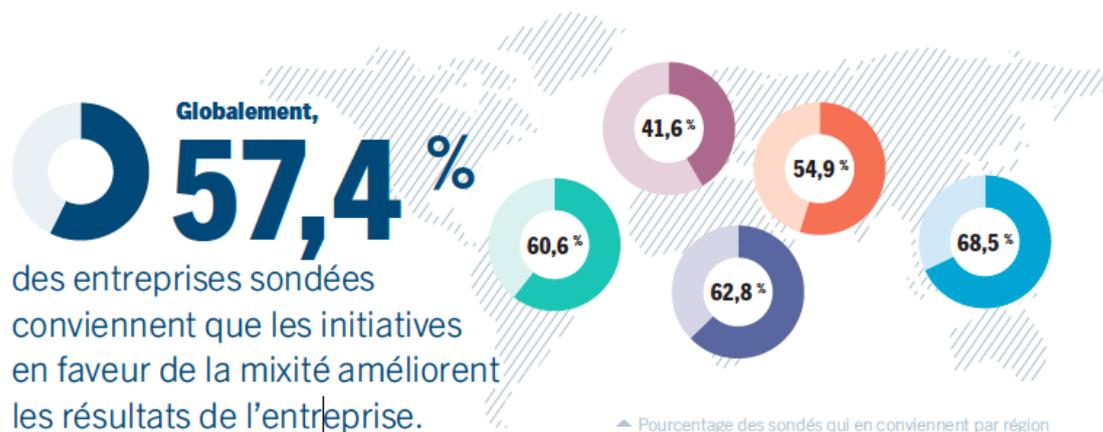


1. Les bénéfices de la mixité

La mixité en entreprise, comme en société, revêt de nombreux bienfaits. Il s'agit d'un atout pour tous et cela suppose que tout le monde s'engage.

a) Les multiples bienfaits de la mixité : source de productivité, d'attractivité, de créativité, d'ouverture, image de marque

L'inclusion produit un impact à la fois sur la performance de l'organisation, son image et sa capacité à détecter et fidéliser les talents. Tel est le constat de la récente **étude du Bureau International du Travail**, secrétariat permanent de l'Organisation Internationale du Travail, agence spécialisée de l'Organisation des Nations Unies. Après son premier rapport mondial *Femmes d'affaires et femmes cadres : une montée en puissance* de 2015, le Bureau International du Travail publie un second volet en mai 2019 : *Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement*. L'enquête menée auprès de 13.000 entreprises au sein de 70 pays, permet de constater que 60,2% des entreprises attentives à la mixité observent une **productivité et des profits accrus**. Elles déclarent par ailleurs une plus grande capacité à **attirer et conserver les talents** (56,8%) ; un **surcroît de créativité, d'innovation et d'ouverture d'esprit** (54,5%) ; ainsi qu'une amélioration de la **réputation de leur entreprise** (54,1%). Cette étude encourage les politiques d'égalité des chances, de culture de la mixité, d'inclusion sociale.



[Source:](#) *Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement.* Genève, Bureau international du Travail, 2019, p. 15.

b) La mixité, un atout pour tous : quand les hommes s'engagent

La mixité représente un avantage pour tous. Un livre publié chez Eyrolles sous la direction de Marie-Christine Mahéas et dont la Fabrique Spinoza est l'un des coauteurs, a souhaité mettre en lumière les multiples bénéfices de la mixité¹⁰². Ce livre propose d'analyser et clarifier l'idée de mixité comme nouvelle conduite des affaires. Ce « business case » ou « plaidoyer économique » démontre que l'égalité femme-homme serait bénéfique pour les hommes comme pour les femmes. Il encourage également les hommes à s'engager : 12 patrons masculins expliquent pourquoi ils se sont engagés. Ainsi, l'auteure argumente en faveur de la mixité en entreprise qui serait bénéfique à une **meilleure performance organisationnelle**. Or, pour aller vers davantage de mixité, il faut passer par un engagement de la direction, et notamment en sensibilisant tout le monde (hommes comme femmes) à leur propre biais et préjugés. **Le réseau féminin** apparaît également comme un moyen à privilégier pour gagner en mixité.

2. Les bénéfices de la diversité

La diversité ethnique ou culturelle, en entreprise, comme en société, revêt de nombreux bienfaits. Au delà des cas de discrimination, les outils et bonnes pratiques se développent pour favoriser l'inclusion.

¹⁰² (Mahéas 2015). Lauréat du Prix Littéraire des Femmes de l'économie 2016

a) Les multiples bienfaits de la diversité culturelle : source de productivité, d'attractivité, de créativité, d'ouverture, image de marque

Une discrimination de fait

Notre société a connu un éveil social profond (bien qu'encore insuffisant) sur les questions de discrimination au cours des dernières décennies à travers notamment une féminisation du marché du travail, un accroissement de la proportion de personnes ayant une ascendance migratoire, et le vieillissement de la population.

Selon le dossier du Fonds Social Européen, “**91 % des responsables des Ressources Humaines français disent observer des discriminations** dans leur entreprise, principalement en lien avec l'âge (55 %), mais aussi, pour plus d'un cinquième d'entre eux, autour de l'origine, l'apparence physique, l'appartenance ethnique, le handicap et le sexe.”¹⁰³

La diversité, levier de performance

À l'instar de la mixité des genres, la diversité culturelle est source de bienfaits pour l'entreprise en termes de **productivité**, d'**attractivité**, de **créativité**, d'**ouverture**, d'**image de marque** et également de **performance économique** comme le démontre le rapport *Delivering through Diversity* (2018) de McKinsey, basé sur un panel de plus de 1000 entreprises dans 12 pays différents (Royaume-Uni, États-Unis, Pays de l'Union Européenne, etc.)¹⁰⁴.

La littérature scientifique s'accorde pour dire que la diversité se révèle être ainsi **une ressource-clé** pour l'entreprise, une gestion avertie de celle-ci étant susceptible de constituer un **avantage compétitif** (Bruna et Chauvet, 2013)¹⁰⁵. La diversité culturelle apparaît aussi comme facteur d'**engagement** des collaborateurs ; ils se sentent fiers d'appartenir à une entreprise ouverte.

Exemple et nécessité de stratégie inclusive

Le groupe Radio France, avec l'accompagnement de Mozaïk RH, un cabinet de conseil en recrutement spécialisé dans l'inclusion culturelle, montre aujourd'hui l'exemple avec sa **stratégie inclusive** : en six ans, 150 jeunes diplômés issus de territoires fragiles ont ainsi pu décrocher un contrat chez Radio France. Le Président du comité de la radio atteste que la **diversification du recrutement “a été un levier majeur de performance des quatre dernières années”**¹⁰⁶. Diversifier les profils, c'est accueillir une plus grande diversité de points de vue, un plus grand nombre d'idées, et in fine de booster la créativité et l'innovation.

Selon le rapport “2020 Job Trends” de Glassdoor, la tendance 2020 est à l'augmentation de la demande de professionnels Diversité & Inclusion (D&I). De manière prédictive, Mozaïk RH prévoit que le recrutement de spécialistes en D&I deviendra une **priorité majeure** pour un large éventail d'employeurs qui cherchent à moderniser leur culture d'entreprise et à attirer de nouveaux collaborateurs.

¹⁰³ D'après le dossier FSE avril 2017, “*La diversité en entreprise, source de richesses et levier de performance*.”
URL : <http://www.fse.gouv.fr/dossiers-thematiques/la-diversite-en-entreprise-source-de-richesses-et-levier-de-performance-0>

¹⁰⁴ (Hunt et al. 2018)

¹⁰⁵ (Bruna and Chauvet 2017)

¹⁰⁶ “Intégrer la diversité dans sa politique managériale: l'exemple de Radio France”, article de Mozaïk RH.
URL : <https://mozaikrh.com/integrer-la-diversite-dans-sa-politique-managériale-lexemple-de-radio-france/>

Tous impliqués

La littérature scientifique¹⁰⁷ tend à attribuer l'impact positif de la diversité sur la performance économique à des dimensions conjoncturelles, contextuelles et organisationnelles. Ainsi, l'impact dépend des acteurs et du contexte de développement de la politique d'inclusion.

b) Les outils de la diversité culturelle

Le désir social d'intégration étant de plus en plus important, les outils et organismes d'accompagnement pour aider les entreprises dans leur démarche d'inclusion se développent. En effet, au delà de la **protection légale** (délit de discrimination prévu à l'article 225-1 du code pénal), diverses initiatives témoignent d'une meilleure intégration. Une organisation comme l'IMS¹⁰⁸ (Institut du Mécénat de Solidarité - rebaptisé en 2017 "*Les entreprises pour la Cité*"), pionnier dans son genre, créé en 1986 fédère plus de 250 entreprises membres (dont 60% de représentants du CAC40 - mais aussi des PME-PMI implantées sur tout le territoire) autour d'une **Charte de la Diversité** (lancée en 2004 et qui compte aujourd'hui plus de 3 400 signataires). Bien que n'ayant pas de valeur contractuelle, la Charte de la Diversité est un geste fort d'engagement et une institutionnalisation de la préoccupation de l'inclusion. Enfin, on voit naître de plus en plus de **cabinets de conseil spécialisés** comme Mozaïk RH, soucieux d'impulser une stratégie d'intégration et de diversité aux entreprises, en proposant notamment des viviers de profils très variés, choisis pour leurs compétences et savoir-être uniquement.

On observe progressivement un déplacement du discours de ces professionnels de l'inclusion ethnique du champ de la morale vers le champ de la performance. En effet, de manière croissante, c'est la plus-value économique liée à la diversité culturelle qui prime dans l'imaginaire collectif.

3. Vers une société inclusive

La société inclusive est un modèle de plus en plus plébiscité et qui renvoie à diverses notions... De l'intégration, à l'inclusion et l'inclusif en passant par la théorie du lien social, il s'agit de mieux adapter la société aux individus qui la composent. L'entreprise adaptée constitue une genèse efficace à ce nouveau paradigme de société inclusive.

a) Intégration, inclusion, inclusif

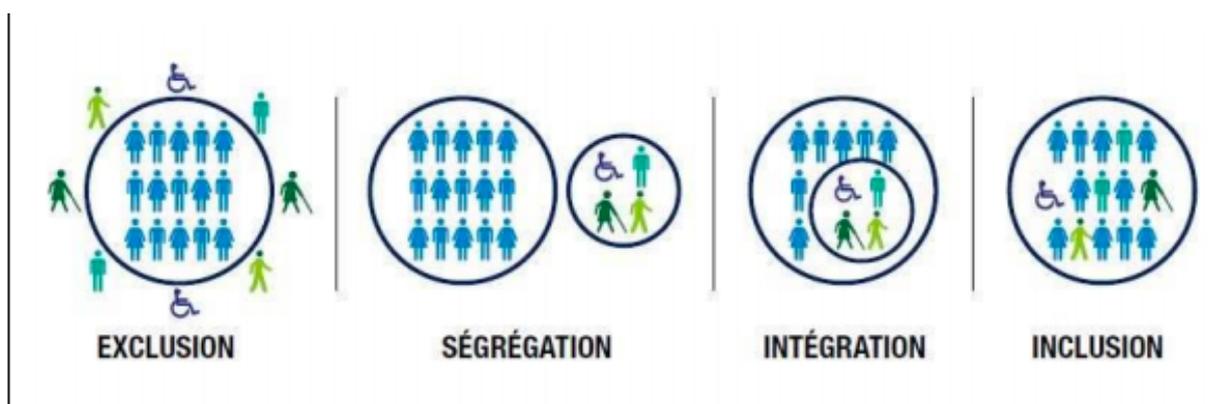
Intégration et inclusion

Qu'est-ce que l'inclusion ? Ce concept est né de la théorie du sociologue Robert Castel dans les années 60 expert de la notion d'exclusion sociale. La notion d'inclusion existe dans

¹⁰⁷ (Ely & Thomas, 2001; Bender & Pigeyre, 2004; Belghiti & Rhodain, 2001; Cornet & Delhayé, 2006; Landrieux-Kartochian, 2007; Peretti, 2007; Hermont & Joras, 2007).

¹⁰⁸ Présentation des Entreprises pour la Cité: <https://www.reseau-lepc.fr/les-entreprises-pour-la-cite/notre-histoire>

toutes les composantes de la vie sociale : aussi bien dans l'univers de l'entreprise que celui du numérique, des sports, de l'école, de la culture... Le Rapport d'information n° 648 (2016-2017) du Sénat, "Culture et handicap : une exigence démocratique"¹⁰⁹, apporte une illustration éclairante sur la distinction des termes et notamment la distinction de l'intégration et de l'inclusion. **L'intégration** y est définie comme "un processus par lequel une personne ou un groupe de personnes se rapproche d'un groupe de personnes plus vaste en s'adaptant à l'ensemble des comportements de celui-ci". Il y a une adaptation aux normes du groupe. **L'inclusion** au contraire est "une situation dans laquelle toutes les personnes, quelles que soient leurs capacités, peuvent participer pleinement à la vie de la cité". L'inclusion reconnaît la différence de chacun et vise l'égalité des chances.



Source : Rapport d'information n° 648 (2016-2017) du Sénat : Culture et handicap : une exigence démocratique

Société d'Inclusion ou Société Inclusive ?

Charles Gardou, anthropologue expert de la question du handicap nous invite à parler d'**inclusif plutôt que d'inclusion**. En effet, parler d'inclusion, si c'est une progression, ne tient pas compte du fait que l'on peut inclure, c'est-à-dire laisser entrer à l'intérieur et pour autant ne pas prendre en compte. *Parler de société inclusive*¹¹⁰, titre de l'un de ses ouvrages, invite ainsi à créer un chez soi pour tous et à sa mesure.

b) Inclusion, liens et cohésion sociale

L'écueil de la disqualification sociale

Les entreprises adaptées répondent à des enjeux sociétaux fondamentaux. Pour faire écho à l'inclusion/exclusion de Robert Castel, on peut faire appel aux concepts d'un autre sociologue, Serge Paugam, pour étudier la question et l'importance de l'inclusion. Serge Paugam part du chômage pour expliquer le processus de **disqualification sociale** qui peut avoir lieu lorsqu'un individu se retrouve progressivement en rupture de liens sociaux. Il dresse une **typologie des liens** (filiation, participation élective, participation organique, citoyenneté) permettant d'expliquer la solidarité. La **rupture des liens** provient d'un déficit de protection et d'un déni de reconnaissance. Ce type de cadre d'analyse s'applique particulièrement aux personnes

¹⁰⁹ Disponible à l'adresse suivante: <https://www.senat.fr/rap/r16-648/r16-6481.pdf>

¹¹⁰ (Gardou 2012)

handicapées qui peuvent facilement se retrouver en rupture de liens. Tous les liens sont concernés mais plus particulièrement les liens de participation élective (amis), de participation organique (travail et emploi) et de citoyenneté (société civile). Il y a un véritable enjeu à ce que les personnes handicapées ne se retrouvent pas en situation de disqualification sociale. D'autant que cette situation est aggravée par le chômage qui touche particulièrement plus les personnes handicapées.

Les entreprises adaptées, créatrice de liens

Les entreprises adaptées permettent alors d'agir comme un **filet de sécurité** en recréant ou en consolidant un lien de participation organique (c'est-à-dire les liens qu'une personne entretient avec son travail et par son emploi) mais aussi de participation élective en créant des relations interpersonnelles avec son entourage. Elles apportent une **reconnaissance symbolique et matérielle** ainsi qu'une protection sociale à une personne victime d'une des causes de fragilité¹¹¹. Ainsi, les entreprises adaptées permettent de créer des solidarités, d'améliorer la cohésion sociale, à travers le lien social qu'elles tissent.

Les entreprises adaptées un miroir social

Les entreprises adaptées correspondent à **l'adaptation de la société du bas vers le haut**, dans un modèle social propre aux Disability Studies. À ce titre, Silvana Di Pinto, directrice de **La Lumière** (première entreprise adaptée de Belgique), rapporte la nécessité des entreprises adaptées : *“Je pense qu'on a la société qu'on mérite. Si on ne change pas les choses à notre petit niveau, la société ne changera pas plus haut”*. Cela suppose donc l'adaptation de la société, par celle des entreprises, dans le but de tendre vers un système plus inclusif. Les entreprises adaptées permettent de répondre à des enjeux économiques et sociaux majeurs. Généraliser et normaliser un tel paradigme reviendrait à mieux adapter la société à ceux qui la composent, générant ainsi les nombreux bénéfices que nous avons déjà exposés. Il s'agit ici de la **transition de l'entreprise classique à l'entreprise adaptée**. Cela fait écho à différents dispositifs déjà mentionnés (CDD tremplin, territoires zéro chômeurs de longue durée). Pour Marie-Hélène Delaux, fondatrice et dirigeante de **Sabooj**, l'employabilité des travailleurs handicapés dans le circuit classique est une question d'inclusion et d'intégration : *“l'objectif c'est de leur proposer une expérience professionnelle qu'ils pourront valoriser pour intégrer l'entreprise ordinaire (...). Les entreprises adaptées montrent l'exemple”* car elles fonctionnent comme n'importe quelle entreprise classique et fournissent les mêmes résultats : le seul frein à l'employabilité des travailleurs handicapés dans le circuit classique est donc selon elle l'existence de préjugés tenaces.

c) Au coeur de l'inclusion : refaire société

Le professeur Charles Gardou, anthropologue et spécialiste du handicap porte à notre attention que l'expression société inclusive relève en réalité d'un pléonasme. En effet, étymologiquement le mot « société » (societas en latin) signifie « communauté, alliance, union ». Ainsi **une société est une communauté de compagnons**, reposant sur la solidarité et la coopération. L'inclusion c'est donc d'abord d'éviter l'exclusion, ce qui irrémédiablement appauvrit le tissu communautaire. Or, on peut “inclure” et néanmoins “exiler” constate l'expert. Aussi, la définition de l'inclusion qu'il nous offre est d'apprendre à refaire société.

¹¹¹ (Hoibian et al. 2020)

Ainsi derrière le mot inclusion, s'agit-il d'offrir un chez-soi pour tous. Refaire société c'est bâtir une société inclusive, flexible, qui s'adapte, de sorte que chacun y trouve sa place à l'intérieur. Le défi réel que l'expert met au jour est de **lutter contre toute forme d'exclusivité**. "*Une société inclusive est une société sans privilèges, sans exclusivités ni exclusions*". Cela suppose de remettre en cause les territoires privatifs et tout édifice construit autour de la séparation. En effet, toute séparation ou catégorisation est relative, le produit d'une culture, d'une subjectivité. Aussi, par exclusion il entend élever la voix contre **l'emprise excessive des normes** qui prescrivent, proscrivent et embolisent l'expression singulière des êtres humains. Aucune mise à l'écart n'est tolérable. La société est un **patrimoine commun** et "*nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social.*"

Ainsi, l'auteur nous invite à agir pour une société inclusive dans laquelle chacun aurait sa place.

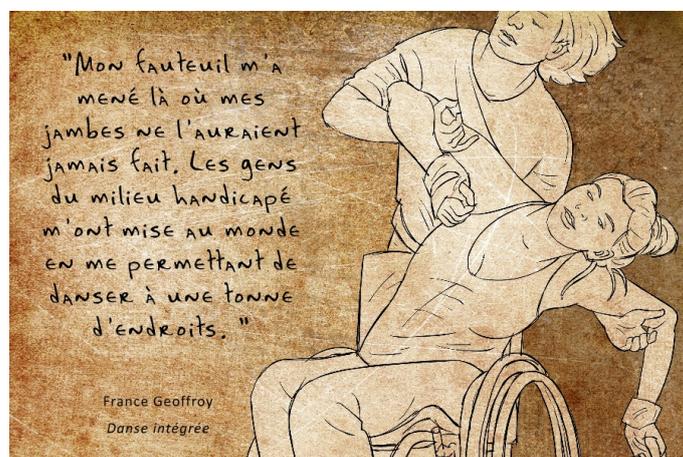
Pour une société inclusive

Offrons le mot de la fin à Charles Gardou dont les recherches anthropologiques sur la diversité et les fragilités humaines ainsi que celles sur le handicap et la société inclusive ont fortement contribué au débat social.

Dans son livre *“La société inclusive, parlons-en !”* Charles Gardou définit le handicap comme *“une rencontre entre une déficience avérée et un contexte qui l’entrave ou le facilite”* nous invitant à prendre les **mesures compensatoires** qui s’imposent pour adapter l’environnement à la personne. **La société inclusive s’articule autour de cinq piliers fondamentaux** : retrouver le sens du patrimoine commun ; contester l’exclusivité de normes ; affirmer un principe d’équité ; distinguer le fait de vivre de celui d’exister ; et mettre à mal l’insoutenable phénomènes de hiérarchisation des vies.

Dans le *Discours sur l’origine et les fondements des inégalités parmi les Hommes*, Jean Jacques Rousseau écrit : *“vous êtes perdus si vous oubliez que les fruits sont à tous et la terre à personne”*. Charles Gardou souligne ainsi que *“nous sommes des héritiers vivants dans une maison commune, même ceux qui sont blessés dans leur corps ou esprits. L’entreprise ne peut plus compter sur des petites proportions de bien nés, bien diplômés pour créer des richesses”*. **L’Humanité n’est pas une juxtaposition de catégories, mais bien une infinité de singularités.** *“L’exclusivité de la norme, c’est personne ; la diversité, c’est tout le monde”*. Le mouvement d’une société inclusive invite à sortir d’une culture de séparation des êtres pour entrer dans une culture de l’adaptation, de la compensation. Une société inclusive accorde le plein droit de cité à la diversité des citoyens, en situation de handicap ou non, invitant chacun à **se déployer à sa mesure**. *“Il n’y a ni vie minuscule ni vie majuscule”*. La société inclusive une communauté humaine engagée pour **que chacun y trouve sa juste place, non pas à la norme, mais à sa mesure.**

En milieu professionnel, il s’agit de comprendre comment l’entreprise va aménager les temps, les rites, postes de travail, les offres, de manière à ce que chaque personne trouve sa place, à sa mesure, même si cela n’est pas conforme à la norme commune. Il s’agit, non plus de nier notre condition humaine dans un processus de fuite de la fragilité, mais plutôt d’identifier et d’agir sur les **facteurs contextuels d’augmentation ou d’atténuation des résonances pour faire un chez soi pour tous.**



©antennesdepaix.org

REMERCIEMENTS

Merci aux équipes de la Fabrique Spinoza,

En particulier les Sages de l'Observatoire Spinoza, les consultants d'Action Spinoza, et les membres de notre communauté de Passeurs du Bonheur.

Merci au partenaire de l'Étude : L'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA)

et Cyril Gayssot, président de l'UNEA



Créée en 1987, l'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA) est une association professionnelle qui fédère les Entreprises Adaptées et les représente auprès des acteurs publics et privés.

L'UNEA défend et promeut le modèle de l'Entreprise Adaptée en communiquant leur savoir-faire et leur professionnalisme, en soutenant leur développement, et en tissant dans le milieu économique tous liens favorables à la croissance et à l'emploi pérenne de personnes en situation de handicap.

L'UNEA accompagne les Entreprises Adaptées dans leur politique RSE afin de développer et mesurer leur performance économique, sociale, et environnementale et de la valoriser auprès de leurs parties prenantes, notamment leurs partenaires économiques.

L'UNEA œuvre pour l'application de la Loi de 2005 sur l'ensemble du territoire. Elle défend les intérêts des Entreprises Adaptées. Après avoir coordonné la mise en oeuvre opérationnelle du Pacte pour l'Emploi de 2011 à 2016, elle sera très active quant à l'application et aux respects des engagements du contrat de développement signé le 9 mars 2017 par la Ministre du Travail et la Secrétaire d'État aux personnes handicapées.

Merci aux contributeurs de l'Étude

Entreprises adaptées et assimilées*

Pour leur travail remarquable et leur modèle inspirant, un grand merci à l'ensemble des entreprises adaptées recensées au sein de l'Annuaire des Entreprises Adaptées de l'UNEA, (507 entreprises adhérentes à ce jour), et plus particulièrement à celles qui ont pu prendre le temps de nous accueillir pour partager leur quotidien et nous inspirer pour cette étude.



AKTISEA

Secteur d'activité : recrutement et ressources humaines

Personne rencontrée : **Alban Grolleau**, fondateur et co-dirigeant

Site web : <https://www.aktisea.com/>



ATELIERS FOUESNANTAIS: KANNTI

Secteurs d'activité : textile / paysagisme / gestion des déchets. Kannti est en charge du textile, de la blanchisserie et du repassage industriel

Personne rencontrée : **Pascale Cherbonnel**, directrice d'une entreprise adaptée du groupe (Kannti)

Sites web : <https://www.ecotri.fr/> / <https://latelierdupaysage.fr/>



BBIRD

Secteur d'activité : agence de communication et d'innovation sociétale

Personne rencontrée : **Emmanuelle Burel**, fondatrice et dirigeante

Site web : <https://www.agence-bbird.fr/>



BRETAGNE ATELIERS

Secteur d'activité : industrie

Personnes rencontrées : **Daniel Lafranche**, directeur général, et **Stéphanie Dayot**, assistante de direction et chargée de communication

Site web : <https://www.bretagne-ateliers.com/>



CAFÉ JOYEUX*

Secteur d'activité : restauration (cafés-restaurants)

Personne rencontrée : **Jean-Baptiste Dziurda**, manager

Site web : <https://www.cafejoyeux.com/>



DEASTANCE SERVICES

Secteur d'activité : secteur tertiaire (rédaction web, transcription audio, relation client)

Personne rencontrée : **Pamela Bryant**, fondatrice et dirigeante

Site web : <https://www.deastanceservices.fr/>



ELISE ATLANTIQUE

Secteur d'activité : environnement et énergies renouvelables, recyclage de déchets

Personne rencontrée : **Frédéric Petit**, fondateur et dirigeant

Site web : <https://www.elise.com.fr/> /

<https://www.linkedin.com/company/actes-elise-atlantique/>



Groupe ADIS (ADIS SERVICES)

Secteurs d'activités : ADIS Conseil & Formation (conseil et formation) / PHARM'ADIS (laboratoire pharmaceutique) / ACTIV'ADIS (industrie) / AGRADIS (entretien espaces verts) / INSER'ADIS (interim)

Personne rencontrée : **Guillaume Bodet**, dirigeant d'ACTIV'ADIS

Site web: <https://www.adis-services.com/>

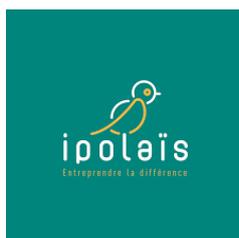


HANDIRECT

Secteur d'activité : services administratifs et digitaux

Personne rencontrée : **Matthieu Coville**, gérant

Site web : <https://www.handirect.com/>



IPOLAÏS

Secteur d'activité : services, notamment entretien de locaux et blanchisserie

Personne rencontrée : **Charles Parnet**, directeur

Site web: <https://ipolais.fr/>



LA LUMIÈRE

Secteur d'activité : destruction de documents, mailing, conditionnement, reliure, rempaillage, gestion de documents, impression, gravure...

Personnes rencontrées : **Silvana di Pinto**, chef de service, responsable et gestionnaire, et **Robert Van De Wijngaert**, responsable transverse

Site web : <https://www.lalumiere.be/fr>



RECYCLEA

Secteur d'activité : réemploi et recyclage

Personne rencontrée : **Sébastien Raynaud**, directeur de centre de services

Site web : <http://www.recyclea.com/>



SABOOJ

Secteur d'activité : agence de communication

Personne rencontrée : **Marie-Hélène Delaux**, fondatrice et dirigeante

Site web : <https://www.sabooj.com/>



WEEZEA

Secteur d'activité : développement et communication

Personne rencontrée : **Gabriel Deschildre**, co-fondateur et gérant

Site web : <https://www.weezea.com/>



YUMAINCAP

Secteur d'activité : ressources humaines

Personne rencontrée : **Sophiatou Ndiaye**, présidente fondatrice

Site web : <https://www.yumaincap.com/>



EN 10 SAVEURS

Secteur d'activité : restauration

Personne rencontrée : **Nathalie Gerrier**, créatrice et co-dirigeante d'Handirect et du restaurant En 10 Saveurs

Site web : <https://en10saveurs.com/>

Annuaire de l'UNEA : <https://www.unea.fr/annuaire-des-entreprises-adaptees>

Structures spécialisées autour du handicap



AGEFIPH

Secteur d'activité : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

Personne rencontrée : **Sandrine Roy**, chargé de mission, et **Laure Celier**, chargée de mission Grands Comptes

Site web : www.agefiph.fr



LE COMPTOIR DES SOLUTIONS

Secteur d'activité : association qui recense et valorise les innovations au service du handicap

Personne rencontrée : **Samy Lounes**, responsable Veille, Innovation et Partenariats

Site web : <https://www.comptoirdessolutions.org/>



GOODS TO KNOW

Secteur d'activité : agence de conseil qui se consacre à l'accompagnement des entreprises souhaitant faire de la diversité un levier d'innovation, d'engagement et de bien-être des collaborateurs

Personne rencontrée : **Jean Figarol**, directeur Projets & Études

Site web : <https://www.goodstoknow.fr/>



TH CONSEIL

Secteur d'activité : cabinet de conseil, formation et recrutement spécialisé dans l'emploi des personnes handicapées et dans la gestion de la diversité des organisations

Personne rencontrée : **Guy Tisserant**, président et co-fondateur

Site web : <https://www.thconseil.fr/>

Particuliers

Marina Al Rubaee, journaliste spécialisée dans le secteur médico-social

François d'Arjuzon, responsable de département à la Fnac

Chiara, étudiante

Thierry Dubois, coach

Charles Gardou, anthropologue et professeur des universités

Vivien Laplane, youtubeur, auteur-comédien et animateur en EHPAD

Christine Ledos-Pichard

Marianna Magnant, responsable de projets Diversité & Inclusion à Sodexo

Alain Masson, directeur de la RSE chez Sodexo

Béatrice Mersch, membre de l'équipe interview

Pascaline Morel, coordinatrice "La Nuit du Handicap" Boulogne-Billancourt

Tamara Primakoff, La Poste

Emilie Weight, responsable RSE Merck France

Merci à l'équipe relectrice

Merci à toute l'équipe de relecture de l'Etude. Merci à Christine Pineau-Terracole, Julie Brossard, Géraldine Dupré, Laetitia Latil, Amélie Motte, Béatrice Mersch et Xavier Pichelin.

ÉCOSYSTÈME FABRIQUE SPINOZA

Agir ensemble pour plus de bonheur au travail

La Fabrique Spinoza vise à replacer le thème du bonheur au coeur de notre société. Pour cela, elle est active sur une variété de thèmes : santé, éducation, démocratie, etc. Un thème se détache : le Travail, très investi par la Fabrique Spinoza, comme dans cette étude.

Trois branches de la **Fabrique Spinoza** contribuent à servir sa mission autour du bonheur citoyen :

- L'Observatoire Spinoza, via des études
- Action Spinoza, via de la formation et du conseil
- Les Passeurs du Bonheur, via une communauté de bénévoles sur les territoires



Publications de l'Observatoire Spinoza : observatoire@fabriquespinoza.org
L'Observatoire Spinoza a publié 78 Etudes, notes de synthèse, Guides pratiques, Petits Manuel et Kits de bonnes pratiques. Retrouvez l'ensemble de nos publications sur fabriquespinoza.org/productions

Dans la **collection Bonheur Au Travail**, voir également sur notre site : Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur ; le Guide pratique CHO : Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ? ; le Kit des passeurs du Bonheur Au Travail ; le bien-être au travail, vecteur de performance socio-économique ; guide pratique des outils de mesure du Bien-être au Travail ; les incontournables de la littérature du Bonheur Au Travail ; les 12 déterminants du Bonheur Au Travail...

Accompagnement Action Spinoza : action@fabriquespinoza.org

Action Spinoza accompagne les organisations désireuses de mettre l'épanouissement au coeur de leur évolution. En particulier, en lien avec le thème de la présente étude, Action Spinoza a développé une offre pour accompagner les organisations souhaitant s'inspirer des bonnes pratiques déployées dans les entreprises adaptées.



Également : notre site dédié à l'Université du Bonheur Au Travail www.ubatx.org

→ et **Formations de l'Académie Spinoza**, l'école des formations au bonheur de la Fabrique

Spinoza dont la programmation est disponible sur www.academiespinoza.org

Découvrez une sélection de formations parmi lesquelles :

- [Etre acteur de la Qualité de Vie au Travail](#), des fondamentaux scientifiques à l'action concrète
- [Mobiliser son intelligence émotionnelle au travail](#), un puissant levier d'épanouissement au travail
- [Développer la coopération par le jeu 1 & 2](#) -20 animations ludiques pour plus de bonheur au travail- icebreakers, energizers, centrages, jeux de cohésion...



Communauté de Passeurs du Bonheur

Le challenge "les 1001" est un défi lancé et porté par les bénévoles de la Fabrique Spinoza, les Alumni de l'Académie Spinoza et de l'Université du Bonheur au Travail visant à répertorier 1001 initiatives inspirantes pour réenchanter le travail. Partant du constat qu'il existe de plus en plus d'acteurs du Bonheur au Travail sur tout le territoire, les Passeurs du Bonheur ont eu envie de mettre en lumière ces initiatives pour inspirer et donner envie d'agir et ce faisant de créer une Communauté de partage d'Acteurs du Bonheur au Travail. Retrouvez les pratique et déposez les vôtres sur www.les1001.org

Bibliographie

- Boyer, Clémentine, and Servane Lacoste. "Effets d'une sieste post-prandiale courte sur la vigilance : étude quasi-expérimentale AVANT/APRÈS sur une population d'étudiants et de salariés, étude SIEST'enBUS." *Médecine humaine et pathologie.*, 2018.
- Brickman, P., et al. "Lottery winners and accident victims : is happiness relative ?" *Journal of Personality and social Psychology*, 1978.
- Bruna, Maria Giuseppina, and Mathieu Chauvet. "La diversité, un levier de performance : un plaidoyer pour un management innovateur et créatif." *Management International*.
- Bureau International du Travail. *Le Handicap sur le lieu de travail : les pratiques des entreprises*. Genève, Bureau International du Travail (BIT), 2010.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_169779.pdf.
- Bureau International du Travail (BIT). *Femmes d'affaires et femmes cadres: les arguments en faveur du changement*. 2019.
- Caisses des allocations familiales. "80% des handicaps sont invisibles : le saviez-vous?" *caf.fr*, 23 Juillet 2018, <http://www.caf.fr/allocataires/vies-de-famille/vivre-avec-un-handicap/vos-droits/80-des-handicaps-sont-invisibles-le-saviez-vous>. Accessed 29 Septembre 2018.
- CEGOS. *Baromètre CEGOS Climat social & Qualité de Vie au Travail*. CEGOS, 2017. Cegos, <https://static3.cegos.fr/content/uploads/2018/11/09162046/Cegos-Climat-social-2017-infographie.pdf>.
- Certivéa - Ozmoz. *Le référentiel technique détaillé Version 1.0*. 2018.
- Citerne, Sébastien. "Le plan de soutien aux entreprises adaptées est mobilisable." *Union Nationale des Entreprises Adaptées*, 24 Août 2020, <https://www.unea.fr/le-plan-de-soutien-aux-entreprises-adaptees-est-mobilisable>. Accessed 29 Septembre 2020.
- Cour des comptes. *ÉVALUATION DE LA POLITIQUE EN DIRECTION DES PERSONNES PRÉSENTANT DES TROUBLES DU SPECTRE DE L'AUTISME*. Cour des comptes, 2017. *Cour des Comptes*, <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/20180124-rapport-autisme.pdf>.
- Csikszentmihalyi, M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial Modern Classics, 2008.

DARES ANALYSES. *Travailleurs handicapés, quels accès à l'emploi en 2015?*

DARES ANALYSES, 2017. *DARES Travail-Emploi*, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-032.pdf>. Accessed 29 Septembre 2020.

Davidson, R. J., et al. "Altérations du cerveau et de la fonction immunitaire produites par la méditation de pleine conscience." *Médecine Psychosomatique*, 2003.

Deloitte. *Diversité et Inclusion. Faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations*. Deloitte, 2020. *Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/diversite-et-inclusion.html>.

Deloitte. *Qualité de Vie au travail. Et la bienveillance?* Deloitte, 2015. *Les Echos*, <https://www.lesechos.fr/2015/04/qualite-de-vie-au-travail-7-salaries-sur-10-ne-sesentent-pas-reconnus-a-leur-juste-valeur-247514>.

Dunbar, R. I. M. "Neocortex size as a constraint on group size in primates." *Journal of Human Evolution*, 1992, pp. 469-493.

Emotionnal Intelligence - the essential skillset for the age of AI. Edited by Capegemini Research Institute, 2019. *Capegemini*, <https://www.capegemini.com/wp-content/uploads/2019/11/Report-%E2%80%93-Emotional-Intelligence.pdf>.

Etchegaray, A., et al. *Géographie de la population en situation de handicap en France métropolitaine*. CREA PACA et Corse et Laboratoire Population Environnement Développement IRD-Aix Marseille Université, 2018.

Gable, Selly L., and Jonhathan Haidt. "What (and Why) is Positive Psychology?" *Review of General Psychology*, 1 Juin 2005, pp. 103-110.

The Gallup Organization. *Employees Want a Lot More From their Managers*. 2015. *Gallup*, <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>.

Gardou, Charles. *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*. ERES, 2012.

Gardou, Charles. *Pascal, Frida Halho et les autres...* Erès, 2014.

Gendron, Bruno. *L'intégration professionnelle des personnes déficientes visuelles. Rapport d'enquête*. Fédération des Aveugles et des Handicapés visuels de France, 2013. *Aveugles de France*, http://www.aveuglesdefrance.org/sites/default/files/2016-10/Rapport_d_enqu%C3%AAt_e_sur_l_int%C3%A9gration_professionnelle_des_personnes_d%C3%A9ficiences_visuelles.pdf.

Getz, Isaac, and Brian M. Carney. *Liberté & Cie*. Flammarion, 2016.

Gilbert, Daniel Todd. *Stumbling on Happiness*. Paperback, 2006.

Gladewell, Malcolm. *The Tipping Point*. Little Brown, 2000.

Glaisner, Johan, and Masclef. "Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher." *CAIRN*, 2018, pp. 13-35.

Goleman, Daniel. *Emotionnal Intelligence*. Bantam, 1995.

Greenleaf, Robert K. *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

Grinde, Bjørn. *Darwinian Happiness: Evolution As a Guide for Living and Understanding Human Behavior*. Darwin Press Inc., 2002.

Handisup Normandie. *Le Guide S.I.M.O.N. Autisme et Travail. L'emploi devient accessible aux étudiants autistes*. 2018.

Higham, William. *Le collègue du futur. Rapport sur la santé à long terme des employés de bureau*. Fellowes, 2019.

Hoibian, Sandra, et al. "Dépasser la vision figée d'une fracture sociale : tous autonomes et fragiles à la fois." *CREDOC, Consommation et modes de vie*, vol. 310, 2020.

Hunt, Vlvian, et al. *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company, 2018. McKinsey, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf.

Initiative Mindfulness France. *La Plein conscience (Mindfulness) dans la société française : réalités et perspectives*. Initiative Mindfulness France., Actualisation Septembre 2020.

INSEE. *Enquête Handicaps, Incapacités, dépendances (HID) 1998-2002*. INSEE, 2002.

Inspection Générale des Affaires Sociales. *La synthèse du rapport 2019-2020. Handicaps et Emploi*. Inspection Générale des Affaires Sociales, 2020. *Inspection Générale des Affaires Sociales*, <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article784>.

Inspection Générale des Affaires Sociales. *Le rapport 2019-2020. Handicap et Emploi*. Inspection générale des affaires sociales, 2020. *Inspection générale des affaires sociales*.

Institut Européen des Disability Studies. "Modèle Social." *Institut Européen des Disability Studies*, <http://www.disability-studies.fr/modele-social/>. Accessed 29 Septembre 2020.

Jollien, Alexandre. *Eloge de la faiblesse*. Marabout, 1999.

Jollien, Alexandre, et al. *3 amis en quête de sagesse*. L'Iconoclaste, 2016.

Kerroumi, Bachir. *La prise en compte du handicap en situation de travail. Une enquête internationale: États-Unis, Royaume-Uni, Italie*. Travail Handicap Entreprises 2025., 2014. *Travail Handicap 2025*, <https://www.travail-handicap2025.fr/wp-content/uploads/ETH-2025-ENQUETE-INTERNATIONALE.pdf>.

La Fabrique Spinoza. *Guide CHO : Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes?* La Fabrique Spinoza, 2018.

La Fabrique Spinoza. *Kit des passeurs du Bonheur au Travail*. La Fabrique Spinoza, 2017. *La Fabrique Spinoza*, <https://www.fabriquespinoza.org/>.

Lecomte, Jacques. *La Bonté humaine*. Odile Jacob, 2012.

Lecomte, Jacques. *Les entreprises humanistes*. Les Arènes, 2016.

Lecomte, Jacques, and Stéfan Vanistendael. *Le bonheur est toujours possible, construire la résilience*. Bayard, 2000.

Little, et al. "Three views of the agentic self: A developmental synthesis." *Handbook of self-determination research*, E. L. Deci, R. M. Ryan, 2002, pp. 389-404.

Lucas, R. E., et al. "Reexamining adaptation and the set point model of happiness: Reactions to changes in marital status." *Journal of Personality & Social Psychology*, 2003, pp. 537-539.

Lucas, R. E., and A. E. Clark. "DO PEOPLE REALLY ADAPT TO MARRIAGE?" *Journal of Happiness Studies*, vol. 7, 2006, pp. 406-426. *Springer*, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-006-9001-x>.

Mahéas, Marie Christine. *Mixité, quand les hommes s'engagent*. Eyrolles, 2015.

Mayer, J. D., and P. Salovey. "What is emotional intelligence?" *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, New York: Basic Books, 1997, pp. 3-31.

MEDEF, et al. *Etude "Sports en Entreprises"*. 2017. *medef*, <https://www.medef.com/uploads/media/node/0001/13/8522e8f3f8da6df88038cefb66222fe069670648.pdf>.

Menzel, P., et al. "The role of Adaptation to disability and disease in Health State Valuation: a primary Normative Analysis." *Social and Science Medicine*, 2002, pp. 2149-2153.

Mormiche, Pierre. *Le Handicap se conjugue au pluriel*. INSEE, 2010.

Nirje, B. "The right to self-determination." *Normalization : The principle of normalization*, by W. Wolfensberger, National Institute on Mental Retardation, 1972, pp. 176-200.

Observatoire Spinoza. *Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur*. Fabrique Spinoza, 2019.

Observatoire Spinoza. *Pour une Fonction Publique Heureuse*. La Fabrique Spinoza, 2020.

OCIRP. "Les chiffres clés du Handicap en France." *Ocirp*, 2018, <https://www.ocirp.fr/actualites/les-chiffres-cles-du-handicap-en-france>.

Oswald, Andrew J., et al. "Happiness and Productivity." *Journal of Labor Economics*, 7 août 2015, <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/681096>.

The Oxford Handbook of Positive Psychology and Disability. Edited by M. L. Wehmeyer, Oxford Library of Psychology, 2013.

Powers, et al. "TAKE CHARGE: A model for promoting self-determination among adolescents with challenges." *On the road to autonomy: Promoting self-competence in children and youth with disabilities*, L. E. Powers, G. H. S. Singer, & J. Sowers, 1996.

Reside études. "POURQUOI SE DECLARER RQTH ?" *Groupe Réside Etudes*, 28 Mai 2018, https://job.reside-etudes.fr/actualites/interviews/pourquoi-se-declarer-rqth--44.html?gclid=CjwKCAiA98TxBRBtEiwAVRLqu4ySpNxV5lr2hJeVWQaDuYgyxh9WD5RMSYnYvw99Df5yxy8FXC110xoCmUoQAvD_BwE. Accessed 29 Sept 2020.

Rodet, Phillipe, and Yves Desjacques. *Le management bienveillant*. Eyrolles, 2017.

Ryberg, Karl. *The Art of Using Light for Health and Happiness*. Yellow Kite, 2018.

Sagiv, L., and S. H. Schwartz. "Value priorities and subjective well-being : direct relations and congruity effects." *European Journal of Social Psychology*, 2000, pp. 177-198.

Schwartz, S. H., et al. "Worries and Values." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, pp. 309-346.

Seligman, M., and Mihály Csikszentmihályi. "Positive Psychology : an introduction." *American Psychological Association*, Janvier 2000, pp. 5-14.

The Skills Companies Need Most in 2020—And How to Learn Them. Edited by LinkedIn, LinkedIn, 2020. *LinkedIn*, The Skills Companies Need Most in 2020—And How to Learn Them.

Tammet, Daniel. *Embrasser le ciel immense, les secrets du cerveau des génies*. Les Arènes, 2009.

Tedeschi, Richard, and Lawrence Calhoun. "Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. Psychological inquiry." *Psychological Inquiry*, 2004, pp. 1-18.

Walsh, Lisa C., et al. "Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence." *Journal of Career Assessment*, 15 Janvier 2018, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1069072717751441>.

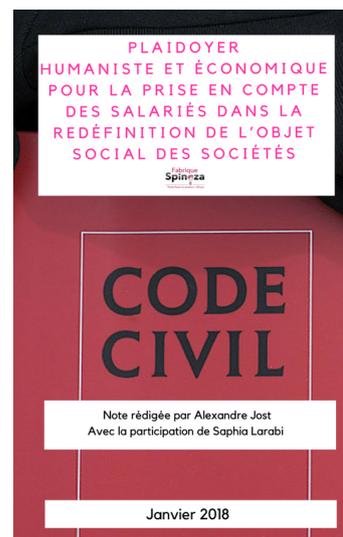
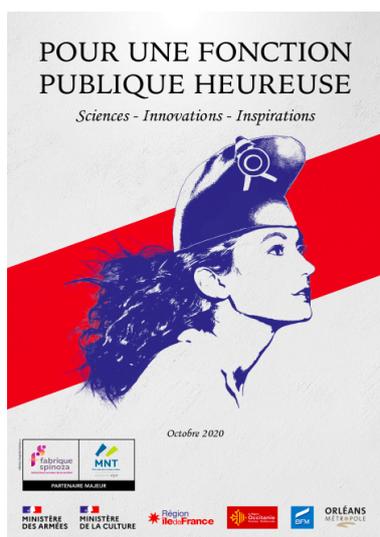
Wehmeyer, M. L., and K. A. Shogren. "Disability and Positive Psychology." *Perspectives on the Intersection of Multiculturalism and Positive Psychology*, by Lisa M. Edwards and Jennifer Teramoto Pedrotti, Jennifer Teramoto Pedrotti & Lisa M. Edwards, 2014, pp. 175-188. *Springer*, https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-94-017-8654-6_12.

Wohlleben, Peter. *La vie secrète des arbres*. Les Arènes, 2017.

Wothman, C. B., and R. C. Silver. "Coping with irrevocable loss in cataclysms, crises and Catastrophes." *Psychology in Action* [Washington D.C.], 1987, pp. 185-235.

L' Observatoire Spinoza

Publications récentes





Contacts :

Directrice de l'Observatoire : Saphia Larabi
saphia.larabi@fabriquespinoza.org

Relations Partenaires : Xavier Pichelin
xavier.pichelin@fabriquespinoza.org

Pour former votre entreprise au Bonheur au Travail :
geraldine.dupre@fabriquespinoza.org

